



Universidad de San Andrés

**Departamento Académico de Administración
Licenciatura en Administración de Empresas
Contador Público**

Control interno en una entidad financiera
*Un estudio de casos del control interno del Nuevo
Banco de Santa Fe*

Alumno: Matías Nicolás Marasca

Legajo: 21136
Mentor: Aldo Pelesson
Firma del Mentor

Victoria, Mayo 2016

Índice

PARTE I	6
1. Problemática	7
1.1. Sector financiero.....	7
1.2. Riesgos.....	8
1.3. Necesidad de regulación	9
1.4. Nuevo Banco de Santa Fe	10
2. Preguntas de investigación	10
2.1. Pregunta central.....	10
2.2. Sub-preguntas	10
3. Objetivos de trabajo.....	10
3.1. General	10
3.2. Específicos	11
4. Justificación de las razones del estudio	11
5. Metodología	12
5.1. Tipo de estudio	12
5.2. Modelo desarrollado	12
5.3. Técnica de recolección de datos.....	13
PARTE II	14
1. Marco conceptual	15
1.1. Informe COSO.....	15
1.2. El Banco Central de la República Argentina y sus Comunicaciones “A” 2525 y modificatorias (Texto Ordenado, Comunicación “A” 5042)	19
1.3. Definición de <i>governance</i> o gobierno corporativo	21
PARTE III	23
1. El sector financiero argentino	24
1.1. Sector financiero y el BCRA.....	24
2. El Nuevo Banco de Santa Fe (NBSF)	28
2.1. Historia	28
2.2. Fundación	29
2.3. Visión y objetivos.....	31
2.4. Gobierno Corporativo.....	32
3. Análisis y Resultados	37
3.1. Perfil de Riesgo	37

3.2. <i>Aplicación de los cinco componentes</i>	39
3.3. <i>Auditoría Interna</i>	46
4. Conclusiones generales.....	52
5. Bibliografía	56
6. Anexos.....	58



Universidad de
San Andrés

Resumen ejecutivo

En este trabajo se busca realizar un entendimiento del marco integrado de control interno COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS) con sus cinco componentes, su importancia en la organización del sistema financiera argentino y su aplicación en una de las diez entidades financieras más grandes de la República Argentina.

Para cumplir este objetivo se seleccionó el Nuevo Banco de Santa Fe. Se detallará su larga historia y se describirán su estructura corporativa y su reglamentación interna. Además se analizará la conformación de la auditoría interna y sus funciones, como también la de todos los principales participantes del sistema de control interno.

Desde hace un tiempo, el Banco Central de la República Argentina (BCRA) le viene asignando una alta importancia al funcionamiento de los controles internos, como también a la evaluación de la eficacia de los mismos, para lo que ha emitido diversas disposiciones vinculadas a la organización y al accionar de los comités de auditoría y la auditoría interna. Esta normativa se analizará en este trabajo.

Tanto las sanas prácticas recomendadas por COSO, como las citadas normas del BCRA, ponen un elevado énfasis en los riesgos vinculados a la actividad financiera, los cuales en los últimos tiempos se han acrecentado y diversificados. Para ello, se analizará este proceso que se viene registrando, ya sea en los tipos de riesgos como en las formas de mitigar los mismos.

Yendo al caso seleccionado y como fue dicho antes, se analizó la aplicación de todo esto en el Nuevo Banco de Santa Fe, definiendo el perfil de riesgo de la entidad, la aplicación de los componentes del control interno y también la posterior revisión de la auditoría interna.

Como un aspecto adicional, pero gravitante para el objetivo de este trabajo, por su innegable vínculo al control interno, se analizará tanto la estructura de gobierno corporativo como las normas y códigos dispuestos por la entidad que lo regulan.

Realizando un recorrido de todo lo efectuado en este trabajo de investigación, se concluirá que, en un marco de una buena organización y de un buen funcionamiento de gobierno corporativo, tanto la correcta aplicación de las recomendaciones del Informe COSO como las disposiciones del BCRA – fundamentadas teóricamente en dicho informe– ayudan considerablemente a un buen funcionamiento del sistema de control interno y en la eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad.



Universidad de
San Andrés



Universidad de

San Andrés

1. Problemática

1.1. Sector financiero

Los bancos son, como los define la Real Academia Española y desde una definición tradicional, “establecimientos públicos de crédito, constituidos en sociedad por acciones” (Real Academia Española), o por otras formas admitidas por la legislación de cada país. Son instituciones financieras que relacionan el dinero de los ahorristas con el de los prestamistas. Captan recursos en forma de depósitos, para luego poder prestarlo a quienes los necesitan, es decir actúa como intermediario. Obtienen su ganancia mediante los intereses, que son “el dinero que se obtiene o se paga por la cesión temporal de un capital”. Los depositantes y los prestatarios pueden adoptar la figura de personas, hogares, empresas o gobiernos (Revista Actibva, 2015).

Este tipo de actividades los lleva a tener un rol clave en el sistema económico de un país, como en el desarrollo de su sociedad, ya que además de apoyar a las empresas e individuos en sus acciones, también fomentan el ahorro y mantienen la estabilidad monetaria.

En los recientes años, la banca dio entrada a una serie de servicios a sus clientes, como ser: banca electrónica, comercio exterior, turismo, seguros, tarjetas de créditos, etcétera; proceso que se conoce como la “banca de servicios”. Esto amplió sustancialmente el horizonte de negocios de las entidades financieras, como también de los riesgos asumidos.

La política monetaria es una herramienta fundamental que posee un gobierno para lograr crecimiento económico sin inflación. El banco central controla la oferta monetaria a nivel nacional, en tanto que los bancos facilitan la circulación de dinero dentro de los mercados en los que operan. En términos generales, existe una importante correlación ente el nivel de crédito bancario y el desarrollo de una economía, ya que los países que tienen una baja penetración del sistema bancario por lo general son países en desarrollo mientras que las economías más desarrolladas cuentan con una alta presencia del sector bancario en sus actividades económicas.

En este ámbito de intermediación en el cual operan, y con el fin de financiar sus numerosas actividades, los bancos captan recursos de los mercados, ya sea personas, empresas, otros bancos e instituciones. En definitiva se convierten en administradores de ahorros de la población (Gobat, J. 2012).

1.2. Riesgos

Esta dinámica, y la importante responsabilidad que proviene del manejo de fondos de terceros con los diversos riesgos que ello implica, exigen que todas estas entidades financieras deban contar con administraciones sanas, capaces y prudentes.

Entre los principales riesgos que asume la actividad bancaria podemos citar:

- **Riesgo crediticio:** refiere a la posibilidad de tener pérdidas cuando un cliente no cumpla con las obligaciones de crédito a las cuales se comprometió.
- **Riesgo operativo:** refiere a la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos.
- **Riesgo de liquidez:** refiere a la posibilidad de que se produzcan pérdidas excesivas de fondos líquidos por causa de las decisiones tomadas en pro de disponer de recursos rápidamente para poder cumplir con los compromisos presentes y futuros.
- **Riesgo cambiario:** refiere a la posibilidad de pérdidas por las variaciones en las tasas de cambio de las diferentes monedas con las cuales una institución financiera realiza operaciones o tiene recursos invertidos.
- **Riesgo de tasa de interés:** refiere a la disminución del valor de los activos o del patrimonio de una entidad debido a las variaciones en las tasas de interés, lo cual puede conducir a que la institución tenga pérdidas significativas.
- **Riesgo reputacional:** refiere a la pérdida de imagen y credibilidad, que podría provenir de reclamaciones de clientes y/o terceras personas que generen una opinión pública negativa sobre la institución.

- **Riesgo legal:** refiere a la posibilidad de violaciones o incumplimientos con las leyes, regulaciones y prácticas, o a que no se definan bien los derechos y obligaciones de las partes en una transacción

Una mala administración de estos riesgos, conjuntamente en muchas ocasiones con gerencias aventureras y/o poco profesionalizadas, han generado bancarrotas con grandes pérdidas para depositantes, inversores y el mismo estado que debe recurrir al auxilio, en diversas situaciones apremiantes (Joaquín Quesada, 2002).

1.3. Necesidad de regulación

Dado que estamos hablando de una actividad tan importante para un país y su sociedad, que administra grandes cantidades de dinero del público y que contiene una amplia variedad de riesgos, se crea una problemática: la necesidad de regulación y controles para que los bancos tengan un funcionamiento adecuado. Dentro de esta circunstancia, uno de los puntos más importantes en los últimos años, y sobre el cual se basa este trabajo, es la regulación exigida por el BCRA a entidades financieras para que cuenten con adecuados sistemas de control interno.

Como se dijo antes, desde 1997 el Banco Central implementa y exige la aplicación de las recomendaciones del Informe COSO, con el fin de fortalecer la importancia de tener un buen sistema de control interno, elemento trascendente para una administración sana y eficiente de una entidad financiera.

Es por ello que para realizar el siguiente trabajo se ha elegido un caso práctico como el Nuevo Banco de Santa Fe y el análisis de su estructura de control interno, tomando en cuenta la aplicación del Informe COSO, un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control y que se encuentra descrito en el marco conceptual.¹

¹ Véase link: (<https://blogconsultorasur.wordpress.com/2011/09/06/que-es-coso/>)

1.4. Nuevo Banco de Santa Fe

El Nuevo Banco de Santa Fe S.A. (NBSF) es la entidad financiera más importante de la provincia de Santa Fe y cuenta con la mayor cobertura territorial, que alcanza al 96 por ciento de los habitantes del distrito. Es un banco comercial de capital nacional y de carácter regional.

Junto con Banco San Juan S.A., Banco de Santa Cruz S.A. y el Nuevo Banco de Entre Ríos S.A. conforma el Grupo Banco San Juan, que se ubica entre las diez principales entidades del Sistema Financiero Argentino (Nuevo Banco de Santa Fe, 2015).

2. Preguntas de investigación

2.1. Pregunta central

Partiendo de la teoría del control interno según el Informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS) ¿cómo pueden dichas recomendaciones ser aplicadas en una entidad como el Nuevo Banco de Santa Fe?

2.2. Sub-preguntas

- ¿Qué es el control interno?
- ¿Contribuye a la eficiencia de las operaciones de la compañía?
- ¿Cómo debe ser aplicado el control interno en una entidad financiera en Argentina teniendo en cuenta el Informe COSO?
- ¿Contribuye un buen gobierno corporativo a tener un control interno más eficiente?

3. Objetivos de trabajo

3.1. General

Realizar un análisis de los componentes de control de la organización estudiada y verificar que cumpla con todos los componentes del marco COSO, como será explicado en la sección del marco conceptual.

3.2. Específicos

- Hacer un entendimiento del sector financiero y su importancia.
- Analizar el plan de control interno del Nuevo Banco de Santa Fe.
- Comprobar cómo el banco lleva a cabo la aplicación del informe COSO.
- Realizar una descripción del gobierno corporativo de la compañía seleccionada.

4. Justificación de las razones del estudio

Para esta tesis decidí escribir sobre el control interno de uno de los diez bancos más grandes del país por distintas razones.

En primer lugar porque considero que puedo realizar un aporte tanto como para el lector como para mi persona, ya que últimamente en mi actividad laboral me he estado dedicando a trabajos sobre el funcionamiento de sistemas de control interno de empresas y me interesa profundizar mis conocimientos en todos los aspectos relativos a este tema. En otras palabras, creo que una investigación sobre los argumentos tratados en este trabajo puede contribuir a una formación profesional en el tema.

En segundo lugar, la temática encuentra su justificación en la importancia y alta complejidad que tiene el sector financiero tanto a nivel social como gubernamental en un país. Como fue explicado previamente los bancos son piezas fundamentales en la estabilidad de un país y por lo tanto me resulta interesante realizar un estudio sobre cómo se aplica el marco de controles en uno de los principales bancos del país.

Por último, considero que con este trabajo de investigación se puede contribuir a entender un poco más el funcionamiento y la aplicación del control interno en entidades financieras, en especial en la elegida para realizar este trabajo (Nuevo Banco de Santa Fe).

5. Metodología

5.1. Tipo de estudio

En esta tesis se lleva a cabo un tipo de estudio descriptivo. Es decir, cómo es y cómo se manifiesta un determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades de personas, grupos, organizaciones o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga (Hernández Sampieri, 1998).

Para este trabajo de graduación, se busca entender principalmente la aplicación del marco de control interno a una importante entidad financiera argentina como el Nuevo Banco de Santa Fe. Específicamente describir y comprender los componentes del control interno para luego analizar su aplicación en la organización seleccionada.

5.2. Modelo desarrollado

A lo largo de este trabajo descriptivo se desarrollarán tres puntos.

En primer lugar, se realizará una descripción de la entidad financiera seleccionada, haciendo un análisis de su *governance*, identificando todas las áreas que participan del control interno.

En segundo lugar, se realizará un análisis en profundidad del Informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). Se estudiará cada componente de control y su forma correcta de aplicación en organizaciones

Por último, se hará un desarrollo de cómo la entidad financiera seleccionada aplica dichos componentes en todos los niveles de la misma, cómo influye esta aplicación y si sus operaciones ganan más eficiencia.

5.3. Técnica de recolección de datos

La información necesaria para realizar este trabajo será obtenida a través de fuentes secundarias y primarias. Se utilizará artículos e informes académicos relativos a la temática con el propósito de esclarecer las características del sector seleccionado. A través de libros reconocidos se plasmará la teoría relevante a los temas tratados. Estas fuentes secundarias también son fuente de información importante para entender las repercusiones y el desenlace de las estrategias de cada caso. Por el lado de las fuentes primarias, se realizarán entrevistas con directivos del Nuevo Banco de Santa Fe para entender cómo es el *governance* de la compañía y su sistema de control interno.





PARTE II
Universidad de
San Andrés

1. Marco conceptual

1.1. Informe COSO

Para el siguiente trabajo de investigación resulta muy importante comenzar definiendo a qué se llama control interno y cuáles son sus componentes. Para ello he recurrido al Informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), donde se pueden encontrar todos los conceptos relevantes. Se trata de un documento donde se establece un marco integrado para la implementación de un sistema de control. Con el tiempo y gracias a su gran aceptación, se ha transformado en un estándar de referencia para las organizaciones de todo el mundo.

Definición de control interno

Según el Informe COSO el control interno es definido como: “un proceso llevado a cabo por el Consejo de Administración, la Gerencia y otro personal de la organización, diseñado para proporcionar una garantía razonable sobre el logro de objetivos relacionados con operaciones, reporte y cumplimiento” (ORGANIZATIONS, 2013).

Entendimiento del control interno

Partiendo de la definición es importante focalizar ciertos puntos importantes:

- Los objetivos están orientados a más de una categoría: **operaciones, reporte y cumplimiento.**
- Es un proceso conformado por **tareas continuas.**
- Su ejecución es llevada a cabo por personas.
- No proporciona absoluta seguridad, sino una **seguridad razonable.**
- Es **flexible** para adaptar a la estructura de una organización.

Para resumir, el control interno es un proceso de controles integrados a las actividades de la empresa, implementado para proporcionar un grado de seguridad razonable de que las acciones están siendo llevadas de manera correcta y se está registrando correctamente la información, es decir de manera fiable.

Componentes del control interno

El Marco COSO establece cinco componentes de control interno aplicables a todas las organizaciones:



i. Entorno de control

Definición: “Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que proveen las bases para llevar a cabo el control interno a través de la organización. El directorio y la alta gerencia establecen el ejemplo en relación con la importancia del control interno y las normas de conducta esperadas” (ORGANIZATIONS, 2013).

Es decir que el entorno de control marca como debe ser el comportamiento dentro de una organización, la disciplina, los valores éticos, la estructura, la segregación de funciones, el desarrollo profesional de los empleados. Es el pilar básico dentro de una compañía, ya que influye directamente en la manera de actuar de los empleados. Todas las acciones de éstos deben estar orientadas a lograr los objetivos de la organización.

ii. Evaluación de riesgos

Definición: “La evaluación de riesgos involucra un proceso dinámico e interactivo para identificar y analizar riesgos que afectan el logro de objetivos de la entidad, dando la base para determinar cómo los riesgos deben ser administrados. La gerencia considera posibles cambios en el contexto y en el propio modelo de negocio que impidan su posibilidad de alcanzar sus objetivos” (ORGANIZATIONS, 2013).

Para tener en claro cuáles son los potenciales riesgos y evaluarlos, primero la organización debe definir los objetivos de manera clara y a todos los distintos niveles de la misma. En la evaluación de riesgos se debe realizar un análisis y comprobar que los objetivos de cada área estén bien definidos, que estén en línea con los objetivos institucionales y que los riesgos estén bien analizados, se los clasifique por relevancia y probabilidad de ocurrencia.

iii. Actividades de control

Definición: “Actividades de control son las acciones establecidas por políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que las directivas de la administración para mitigar riesgos al logro de objetivos son llevadas a cabo. Las actividades de control son realizadas a todos los niveles de la entidad y en varias etapas del proceso de negocio, y sobre el ambiente de tecnología” (ORGANIZATIONS, 2013).

La organización realiza actividades de control que apuntan a mitigar los riesgos y de esta manera cumplir con todas las metas y objetivos planteados. Mediante políticas que establecen líneas generales y procedimientos para llevar a cabo dichas políticas.

iv. Información y comunicación

Definición: “La información es necesaria en la entidad para ejercer las responsabilidades de control interno en soporte del logro de objetivos. La comunicación ocurre tanto interna como externamente y provee a la organización con la información necesaria para la realización de los controles diariamente. La comunicación permite al personal comprender las

responsabilidades del control interno y su importancia para el logro de los objetivos” (ORGANIZATIONS, 2013).

Es importante que la organización obtenga y genere información relevante y de calidad, de fuentes tanto externas como internas, para apoyar el funcionamiento del control interno. La comunicación es necesaria para proporcionar y obtener toda la información necesaria. La comunicación interna es la que lleva la información a todos los niveles de la organización, mientras que la externa trae información relevante hacia adentro de la empresa y proporciona información a las partes externas de las necesidades y las expectativas.

v. *Supervisión*

Definición: “Evaluaciones concurrentes o separadas, o una combinación de ambas es utilizada para determinar si cada uno de los componentes del control interno, incluidos los controles para efectivizar los principios dentro de cada componente, está presente y funcionando. Los hallazgos son evaluados y las deficiencias son comunicadas oportunamente, las significativas son comunicadas a la alta gerencia y al directorio” (ORGANIZATIONS, 2013).

Una vez que los componentes de control interno están bien planteados dentro de una organización, se llevan a cabo evaluaciones que permiten determinar si cada uno de ellos está presente y funciona de manera adecuada.

Limitaciones y deficiencias del control interno

El marco conceptual de este Informe COSO reconoce que, si bien el control interno proporciona una seguridad razonable acerca de la consecución de los objetivos de la entidad, existen limitaciones. El control interno no puede evitar que se aplique un deficiente criterio profesional o se adopten malas decisiones, o que se produzcan acontecimientos externos que puedan hacer que una organización no alcance sus objetivos operacionales. Es decir, incluso en un sistema de control interno efectivo puede haber fallos. Las limitaciones pueden ser el resultado de:

- La falta de adecuación de los objetivos establecidos como condición previa para el control interno.

- El criterio profesional de las personas en la toma de decisiones puede ser erróneo y estar sujeto a sesgos.
- Fallos humanos, como puede ser la comisión de un simple error.
- La capacidad de la dirección de anular el control interno.
- La capacidad de la dirección y demás miembros del personal y/o de terceros para eludir los controles mediante connivencia entre ellos.
- Acontecimientos externos que escapan al control de la organización.

Estas limitaciones impiden que el consejo y la dirección tengan la seguridad absoluta de la consecución de los objetivos de la entidad –es decir, el control interno proporciona una seguridad razonable, pero no absoluta–. A pesar de estas limitaciones inherentes, la dirección debe ser consciente de ellas cuando seleccione, desarrolle y despliegue los controles que minimicen, en la medida de lo posible, estas limitaciones.

1.2. El Banco Central de la República Argentina y sus Comunicaciones “A” 2525 y modificatorias (Texto Ordenado, Comunicación “A” 5042)

A principios de 1997, el Banco Central decidió comenzar la implementación de las recomendaciones del Informe COSO, para lo cual emitió las Comunicaciones “A” 2525 y 2529.

Para esto, estas disposiciones desarrollan todo un marco conceptual, resaltando definiciones importantes que describe el Informe COSO, vinculado al control interno y describiendo precisas y sanas prácticas para su implementación.

Aparece el riesgo como elemento importante en este proceso, la trascendencia de la mitigación de los mismos y el monitoreo y auditoría como acciones determinantes para el control de todo el esquema.

La definición concreta de los actores y sus responsabilidades (Directorio, Gerencia General, Comité de Auditoría, Auditoría Interna y demás integrantes), también constituye un gran avance para esta exitosa implementación.

En los casos específicos del Comité de Auditoría y de la Auditoría Interna se exigieron pautas mínimas de trabajo que ayudaron mucho a una rápida concreción del proceso.²

Disposiciones Generales de las Normas Mínimas sobre Controles Internos (Norma 2525 del BCRA)

En esta norma se define conceptualmente lo que es el control interno para el BCRA:

“El control interno se define ampliamente como un proceso efectuado por el directorio, la gerencia y otros miembros de una entidad financiera, diseñado para proporcionar una seguridad razonable en cuanto al logro de objetivos en las siguientes categorías:

- efectividad y eficiencia de las operaciones,
- confiabilidad de la información contable,
- cumplimiento de las leyes y normas aplicables”.

Además, define los cinco componentes del Informe COSO mencionados con anterioridad.

Luego hace mención a los roles y responsabilidades del personal de las entidades financieras, ya que todo el personal de una organización participa de las tareas de control interno.

i. El Directorio:

“El Directorio, Consejo de Administración o la más alta autoridad en el país de las sucursales de entidades financieras extranjeras, es el máximo responsable. Provee y aprueba las normas y procedimientos de control interno”.

ii. La Gerencia General:

“Es el máximo responsable operativo y por lo tanto de la implementación, administración y seguimiento de las normas mínimas de control interno”.

² Véase link: www.bcra.gov.ar

iii. El Comité de Auditoría:

“El Comité de Auditoría será responsable del análisis de las observaciones emanadas de la Auditoría Interna y por el seguimiento de la implementación de las recomendaciones de modificación a los procedimientos.

Adicionalmente, será responsable de la coordinación de las funciones de control interno y externo que interactúan en la entidad financiera (Auditoría Interna, Auditoría Externa, Sindicatura Consejo de Vigilancia, Comisión Fiscalizadora, Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias, calificadoras de riesgo, organismos de contralor del exterior, etcétera.)”.

iv. El auditor interno

“Será responsable por la evaluación y el monitoreo del control interno.”

v. Los demás integrantes

1.3. Definición de governance o gobierno corporativo

Para este trabajo de investigación es también importante definir el concepto de *governance* o gobierno corporativo, ya que será importante tener conocimientos sobre la organización elegida.

“El gobierno corporativo es el sistema (proceso y estructura) o la manera en la cual las empresas son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre todos los agentes involucrados con la empresa, tales como: el directorio, la gerencia, accionistas y otros *stakeholders* (grupos de interés), dando así las normas y procedimientos para una adecuada toma de decisiones, de acuerdo al contexto que se presente” (OCDE, 1999).

He recurrido al libro “Corporate Governance, Guidance and principles for unlisted companies in the UK” para desarrollar los puntos más importantes del gobierno corporativo.

En primer lugar, sostiene que el gobierno corporativo consiste en un conjunto de relaciones entre la dirección de una empresa, su consejo de administración, sus

accionistas y otras partes interesadas. También se considera la estructura por la cual se establecen los objetivos de la empresa, y los medios para alcanzar estos objetivos y supervisar el rendimiento se determinan. Dice que el buen gobierno corporativo debe proporcionar incentivos adecuados para que el directorio y la gerencia puedan perseguir objetivos que se encuentran en los intereses de la compañía y sus accionistas. A su vez, debe facilitar un control eficaz.

Además, argumenta que el propósito del gobierno corporativo es facilitar una gestión eficaz, empresarial y prudente que puede ofrecer el éxito a largo plazo de la empresa. Un marco de gobierno corporativo se compone de tres elementos principales:

- Un conjunto de relaciones entre la dirección de una empresa, su consejo, sus accionistas y otras partes interesadas.
- Una estructura por la que se establecen los objetivos de la empresa y el medio para alcanzar los objetivos y la supervisión del rendimiento se determinan.
- Incentivos adecuados para que el directorio y la gerencia persiguen objetivos que se encuentran en los intereses de la compañía y sus accionistas.

A continuación se mencionan algunos de los beneficios que implica el buen gobierno corporativo:

- Las empresas que poseen un buen gobierno corporativo promueve el uso eficiente de los recursos para la economía, esto es debido a que el dinero fluye con mayor facilidad en las empresas más eficientes.
- Al ser una empresa confiable (debido al gobierno corporativo) ante los ojos de los inversores, se logra poseer mayores recursos los cuales se invierten en la empresa a un menor costo.
- Las empresas que poseen un buen gobierno corporativo pueden alcanzar con mayor facilidad sus objetivos empresariales (Indacochea, 2000).



1. El sector financiero argentino

1.1. Sector financiero y el BCRA

Con anterioridad se describieron algunas características de la utilidad y funcionamiento de los bancos en la economía de un país; sin embargo, sus formas de actuar varían en cada uno de los países alrededor del mundo, dependiendo de las condiciones propias de cada Estado y la forma en que se organiza el mercado financiero del que se trate.

Los elementos central de cualquier sistema, ya sea en el sistema argentino como en el mundial, son las entidades bancarias. En nuestro país existe una entidad principal, la cual regula a todas las demás: el Banco Central de la República Argentina (BCRA).

Este organismo nació como consecuencia de la reforma monetaria y bancaria en 1935, y a partir de tal día dejó de existir la caja de conversión, cuya vigencia provenía desde 1899.

A cargo de diseñar el BCRA quedó el economista argentino Raúl Prebisch, teniendo como premisa básica superar la grave situación monetaria y bancaria del país creada por la crisis mundial de los años treinta.

Según se estableció en la Carta Orgánica de 1935, esta creación buscaba "promover la liquidez y el buen funcionamiento del crédito y prohibió a los bancos operaciones que comprometieran esa liquidez". Esta institución es una entidad autárquica del Estado Nacional y sus objetivos, composición y funcionamiento están regidos por las disposiciones de la Ley 26.739 y demás normas legales concordantes.

De acuerdo a lo dispuesto en la Carta Orgánica, la misma define que "son funciones y facultades del BCRA: ³

a) Regular el funcionamiento del mercado financiero y aplicar la Ley de Entidades Financieras y demás normas que, en su consecuencia, se dicten;

³ <http://www.bcra.gov.ar/BCRA/bcraCO010000.asp>

- b) Regular la cantidad de dinero y las tasas de interés y regular y orientar el crédito;
- c) Actuar como agente financiero del Estado nacional y depositario y agente del país ante las instituciones monetarias, bancarias y financieras internacionales a las cuales la Nación haya adherido, así como desempeñar un papel activo en la integración y cooperación internacional;
- d) Concentrar y administrar sus reservas de oro, divisas y otros activos externos;
- e) Contribuir al buen funcionamiento del mercado de capitales;
- f) Ejecutar la política cambiaria en un todo de acuerdo con la legislación que sancione el Honorable Congreso de la Nación;
- g) Regular, en la medida de sus facultades, los sistemas de pago, las cámaras liquidadoras y compensadoras, las remesadoras de fondos y las empresas transportadoras de caudales, así como toda otra actividad que guarde relación con la actividad financiera y cambiaria;
- h) Proveer a la protección de los derechos de los usuarios de servicios financieros y a la defensa de la competencia, coordinando su actuación con las autoridades públicas competentes en estas cuestiones.” (Información Legislativa y Documental, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, 2012).

Un momento clave de la historia económica argentina reciente fue, y a respuesta de la hiperinflación que azotaba a la sociedad, el inicio de la Convertibilidad, sancionada en Ley en 1991, y en donde se produjeron profundas transformaciones en la estructura del sistema financiero argentino.

Dicha Ley establecía una relación cambiaria fija entre la moneda nacional y la estadounidense, al cambio de 1 dólar estadounidense (U\$S) por cada 10.000 australes (ARA), moneda utilizada en aquel entonces, la cual luego es reemplazada por el peso argentino (ARS). Ahí el cambio pasó a ser “uno a uno”. Con el objetivo de la reducción de la inflación, a su vez exigía la existencia de un respaldo a la moneda circulante en reservas, por lo que se restringía la emisión monetaria al aumento del Tesoro Nacional.

Con este marco legal, se lograron así mejoras sustanciales en la eficiencia de las entidades y se fortalecieron su liquidez y solvencia. Los grandes cambios, y acompañado de una ola de inversiones locales e internaciones, se vieron reflejados en privatizaciones de bancos públicos, fusiones e incluso absorciones. Uno de los resultados más notorios de este proceso, fue la reducción en la cantidad de entidades dentro del territorio nacional desde ese entonces hasta el día de hoy, ya que también en el mundo tuvo ocurrido también este fenómeno, vinculado a causas diversas.

Algunos datos puntuales:

1993			
Tipo	Públicas	Privadas	Total
Bancos	31	131	162
Compañías Financieras		22	22
Cajas de Crédito		17	17
Total	31	170	201

1997			
Tipo	Públicas	Privadas	Total
Bancos	19	95	114
Compañías financieras		17	17
Cajas de crédito		8	8
Total	19	120	139

1999			
Tipo	Públicas	Privadas	Total
Bancos	14	85	99
Compañías financieras		14	14
Cajas de crédito		8	8
Total	14	107	121

2014			
Tipo	Públicas	Privadas	Total
Bancos	12	53	65
Compañías Financieras		15	15
Cajas de Crédito		1	1
Total	12	69	81

En los gráficos, y tal lo comentado anteriormente, se puede observar una gran reducción en la cantidad de entidades, con una sostenida tendencia hacia la concentración. Este proceso es consecuencia principalmente del desenvolvimiento natural de las fuerzas que actúan en el mercado y en mucha menor medida por las normas llevadas a cabo por el BCRA.

Tal concentración bancaria no significa que en el sistema financiero se haya producido efectos negativos de falta de competencia o que haya disminuido la calidad en los servicios. Por el contrario, se ha demostrado que pueden coexistir grandes entidades que concentren la mayor parte de los activos y depósitos del sistema, con entidades pequeñas que se dediquen solo a un aspecto en particular del negocio bancario.

Con los conocidos condicionantes de la economía argentina de la última década, en donde se registraron altas tasas de inflación, grandes devaluaciones, default de deudas locales e internacionales, ruptura de contratos y una gran inestabilidad jurídica, en este marco las entidades financieras trataron de avanzar en el proceso conocido como “banca de servicios”, ampliando la variedad de servicios y con posterioridad a la denominada “banca electrónica”.

Todo este proceso exigió una mejora sustancial en los sistemas de información, administración de riesgos, alta profesionalización de la gerencia y también por supuesto, y como una consecuencia lógica, tanto un fortalecimiento de la eficiencia de los sistemas de control interno, como de la eficacia de sus auditorías internas. (Ciano, 2014)

2. El Nuevo Banco de Santa Fe (NBSF)

2.1. Historia

El Nuevo Banco de Santa Fe es la entidad financiera más importante de la provincia de Santa Fe y cuenta con la mayor cobertura territorial, que alcanza al 96 por ciento de los habitantes del distrito. Es un banco comercial de capital nacional y de carácter regional.

Junto con Banco San Juan SA, Banco de Santa Cruz SA y el Nuevo Banco de Entre Ríos S.A. conforma el Grupo Banco San Juan, que se ubica entre las diez principales entidades del Sistema Financiero Argentino. Cada uno de estos bancos son agentes financieros de sus respectivas provincias de origen, donde lideran en depósitos y préstamos del sector privado, y mantienen su calificación para endeudamiento de corto plazo en A1 (Arg) y para largo plazo en AA (Arg) por su favorable desempeño, reflejado en su capacidad de generación de utilidades, elevada liquidez y la muy buena calidad de su cartera.

Sus actividades se concentran en el área de servicios financieros al sector privado y público, impulsando y acompañando el crecimiento de los distintos actores económicos regionales a través de una amplia gama de productos y servicios y conjuntamente con el gobierno de la provincia.

El Banco centraliza en la provincia la totalidad de su patrimonio y el control de las decisiones estratégicas y los planes de mediano y largo plazo, características que, junto con su alta liquidez, constituyen claras ventajas competitivas que apuntan a facilitar el desenvolvimiento de las actividades y proyectos de los santafesinos.

Fundado en 1874 y bajo gestión del Grupo Banco San Juan desde 2003, el Banco resulta una herramienta esencial para las operaciones de comercio exterior de las empresas de la región, por su experiencia y capacidad operativa en el sector exportador. Participa en misiones comerciales y posee una amplia gama de instrumentos de pagos y cobros internacionales.

Las políticas establecidas por el Directorio para acompañar, impulsar y sostener el crecimiento de la economía provincial se reflejan en la evolución del market share, principalmente en la asistencia al sector privado no financiero.

El liderazgo del Banco parte de su rica historia y se consolida con su imagen institucional actual, que lo reafirma como el banco de los santafesinos y lo posiciona, además, como sólido, cercano, dinámico, eficiente y confiable, atributos que lo despegan de la competencia y fortalecen su identidad.

Contribuye a esta valoración la extensa red de sucursales y dependencias -que facilitan la gestión operativa y aseguran la llegada a todos los rincones de la región- y la permanente inversión en capacitación y tecnología para consolidar la excelencia en la calidad de servicios.

Sus equipos de trabajo están altamente especializados y en contacto fluido con cada uno de los sectores productivos, lo cual permite conocer las necesidades de todas las actividades y diseñar productos y servicios específicos. (Campazas, 1987)

2.2. *Fundación*

Los orígenes de Nuevo Banco de Santa Fe se remontan al Banco Provincial de Santa Fe. Considerado el "banco de los santafesinos" fue, desde sus comienzos, patrimonio y orgullo de los habitantes de la provincia.

Las primeras gestiones para la creación de un banco provincial se iniciaron en 1863, como resultantes del progreso del país y de la provincia, y de la necesidad de vincular su economía al trabajo y la producción, ordenando y dirigiendo el crédito que estimulara la actividad.

Diversas circunstancias adversas frustraron los intentos de concreción de este proyecto, hasta que en 1872 fue sancionada la ley que, autorizando la concertación del nuevo empréstito, permitió reunir los fondos iniciales del capital bancario. Pero recién el 5 de junio de 1874, y por iniciativa del gobernador Servando Bayo, se realizó la primera reunión constitutiva en la que se designaron, por votación, los cuatro proponentes que integrarían el Directorio Provisional: Carlos Casado, Benjamín Ledesma, Manuel Carlés y Evaristo Machain. Por parte del gobierno, los representantes fueron Melitón Ibarlucea y

Mariano Alvarado. El capital de la entidad se compuso de dos millones de pesos fuertes, distribuidos en veinte mil acciones, de las cuales diez mil suscribió el gobierno provincial, cuatro mil los proponentes y seis mil se libraron a la suscripción pública de los comerciantes rosarinos.

Así fue como, el 1ero de septiembre de 1874, y con don Carlos Casado como primer presidente, el Banco Provincial de Santa Fe abrió sus puertas simultáneamente en Rosario y Santa Fe, iniciando sus actividades.

Casi un siglo después, el 12 de julio de 1991, el Banco Provincial de Santa Fe se convirtió en sociedad anónima con participación estatal mayoritaria, cambiando su nombre a Banco de Santa Fe SAPEM. (Campazas, 1987)

Carlos Casado del Alisal, el fundador (1833 – 1899)

Nació en la ciudad de Villada, provincia de Palencia, España, el 16 de marzo de 1833. Llegó a nuestro país en 1857, a los 24 años de edad. En 1864 integró el Directorio Provisional de Rosario para la construcción del Ferrocarril Central Argentino, en carácter de tesorero, conjuntamente con el Dr. Marcelino Freyre, designado presidente. En 1865 creó el Banco Casado, posteriormente adquirido por el Banco de Londres. Se dedicó entonces a la colonización de una gran zona de la Candelaria, donde más adelante se fundó Santa Casilda, posteriormente ciudad de Casilda, que lleva ese nombre en homenaje a la madre del colonizador.

En diciembre de 1878 el presidente Avellaneda le encomendó estudiar el sistema y circulación monetaria del país; y en 1882 el gobierno provincial lo designó delegado ante el Banco Hipotecario y el gobierno de la provincia de Buenos Aires.

En noviembre de 1883 fundó el Ferrocarril Oeste Santafesino, para facilitar el acceso de los cereales al puerto de Rosario, desde donde con anterioridad -el 12 de abril de 1878-, había realizado la primera exportación de cereales que hacía la república: seis veleros de ultramar que condujeron 4500 toneladas de trigo procedentes de Colonia Candelaria, actual departamento Caseros.

En 1874 se convirtió en fundador y primer presidente del Banco Provincial de Santa Fe, cargo al que renuncia a los pocos días. Años después, en 1878, reasumió como director general, por disposición del gobierno de la provincia de Santa Fe.

Don Carlos Casado falleció el 29 de junio de 1899. Coincidiendo con el centenario de la ciudad de Casilda, en 1970 el Banco inauguró en su Casa Central, el monumento a Carlos Casado del Alisal, obra escultórica realizada por Eduardo Barnes. (Campazas, 1987)

2.3. *Visión y objetivos*

El Nuevo Banco de Santa Fe es un banco regional, líder entre las entidades financieras de la provincia. Este liderazgo parte de su trayectoria histórica y se consolida con su imagen institucional actual, que lo reafirma como el banco de los santafesinos y lo posiciona además, como cercano, eficiente y confiable.

Estas cualidades, que describen al banco y representan sus objetivos frente a la comunidad, se complementan con los atributos de proximidad, respaldo y calidad de servicio que lo despegan de la competencia y fortalecen su identidad.

Ampliamente reconocido, cuenta con un fuerte arraigo entre los santafesinos que lo señalan como un banco sólido y solvente, siempre vecino. Contribuye a esta valoración la extensa red de sucursales y dependencias que facilitan la gestión operativa y aseguran la llegada a todos los rincones de la región.

Por otro lado, la permanente inversión en capacitación y tecnología, en pos de una mejor atención al cliente, habla claramente del interés del banco por alcanzar la excelencia en cuanto a calidad de servicio, esfuerzo que redundará en una imagen cada vez más positiva.

Es justamente esa vocación de banco regional, comprometido con el desarrollo de la provincia y su gente, la que orienta el crecimiento del Nuevo Banco de Santa Fe dentro del contexto económico local.

Siendo un banco con la totalidad de su patrimonio en la región y con su sede directiva y operativa en la provincia, posee el control de las decisiones estratégicas y los planes de mediano y largo plazo. Estas características, a las que se suma su alta liquidez, son los pilares de una política comercial basada en facilitar el desenvolvimiento de las actividades y proyectos de los santafesinos, dando una respuesta inmediata a las necesidades de hoy.

Abierto a todos los segmentos socio-económicos de la comunidad, el Nuevo Banco de Santa Fe estrecha la relación banco-cliente con la creación de nuevas líneas de crédito y servicios, tanto para empresas como para individuos, que afianzan e incrementan permanentemente su cartera de clientes, ofreciendo ventajas competitivas y generando nuevas inversiones en la provincia.

Accesible a todos los sectores de la economía provincial, el Nuevo Banco de Santa Fe brinda a particulares, PyMes, productores agropecuarios y empresas de comercio exterior las mejores opciones para que dispongan de los recursos imprescindibles y las herramientas financieras indispensables para el desarrollo de sus negocios.

Como banco que trabajo junto a las personas y las empresas del medio, el Nuevo Banco de Santa Fe se propone seguir siendo el principal banco de la provincia y aportar, de esta manera, al crecimiento de la misma.⁴

2.4. Gobierno Corporativo

Para hablar de la estructura de gobierno que tiene el banco he recurrido a los estados contables al 31 de diciembre de 2015, junto con los Informes de los Auditores independientes y de la Comisión Fiscalizadora. Allí están detalladas las estructuras del Directorio, de la Alta gerencia y miembros de los Comités.

a) Estructura del Directorio

El Directorio es el máximo órgano de administración y dirección del Banco, es quien vela por su liquidez y solvencia, es responsable de aprobar la estrategia global del negocio y las políticas, de instruir a la Alta Gerencia para que implemente los procedimientos de gestión de riesgos, y los procesos y controles en esa materia, siendo el responsable último de las operaciones.

Según lo establecido en el Estatuto del Nuevo Banco de Santa Fe, el Directorio está compuesto por el número de miembros que fija la Asamblea entre un mínimo de cinco y un máximo de diez Directores titulares. La Asamblea podrá

⁴ http://web.archive.org/web/20091212022209/http://www.bancobsf.com.ar/institucional_quienes.asp

designar Directores suplentes en igual o menor número que los titulares elegidos por cada clase, según lo resuelva cada clase.

Los accionistas de clase “B” designarán un Director titular, mientras que los accionistas de clase “A” designarán la totalidad de los restantes Directores titulares, que en ningún caso podrán representar menos que la mayoría absoluta de los miembros titulares del Directorio.

Tanto los Directores titulares como los Directores suplentes duran en sus funciones tres ejercicios, pudiendo ser reelegidos.

Los requisitos formales para integrar el Directorio, se adecuan a lo que la normativa aplicable establece, y su cumplimiento es evaluado en oportunidad de la propuesta para la designación de Directores efectuada por la Asamblea de Accionistas.

El B.C.R.A. establece a través de sus circulares CREFI (Creación y Funcionamiento de Entidades Financieras), los criterios de valoración seguidos a los efectos de otorgar la autorización a los Directores designados por la Asamblea de Accionistas.

En este sentido, los antecedentes de los Directores elegidos por la Asamblea son evaluados también por el B.C.R.A. y no pueden asumir sus cargos sin la conformidad previa del Directorio de dicho ente rector.

En consonancia con las mejores prácticas existe una clara separación de funciones entre los miembros del Directorio y la Alta Gerencia. En cumplimiento con la Comunicación “A” 4044 del B.C.R.A., forma parte del Directorio un Director independiente designado por la Asamblea de accionistas.

Los miembros del Directorio son idóneos y no desempeñan cargos gerenciales, poseen los conocimientos y competencias necesarios para comprender claramente sus responsabilidades y funciones dentro del Gobierno Societario.

Asimismo, obran con la lealtad y la diligencia de un buen hombre de negocios, comprometiendo el tiempo y la dedicación necesaria para cumplir con sus responsabilidades.

b) Estructura de la Alta Gerencia

La Entidad define como Alta Gerencia al Gerente General y a las Gerencias y/o Departamentos que tengan poder decisorio y reporten al Gerente General o al Directorio.

La principal responsabilidad de la Alta Gerencia es implementar las estrategias y políticas establecidas por el Directorio, para llevar adelante el Plan de Negocios. En particular es responsable por:

- Implementar las políticas, procedimientos, procesos y controles necesarios para gestionar las operaciones y riesgos en forma prudente, cumpliendo con los objetivos estratégicos fijados por el Directorio.
- Implementar sistemas apropiados de control interno y monitorear su efectividad, reportando periódicamente al Directorio sobre el cumplimiento de los objetivos.
- Considerar los resultados de las revisiones de auditorías y las funciones relacionadas con el sistema de control interno para lograr una rápida resolución de los problemas identificados.

Sus integrantes tienen la idoneidad y experiencia necesarias en la actividad financiera como para gestionar y controlar las áreas bajo su supervisión. A continuación se detallan las distintas Gerencias y Departamentos:

- Administración Crediticia • Administración de Recursos Materiales • Asuntos Legales • Auditoría Interna • Banca de Consumo • Banca de Empresas • Contable • Contact Center • Protección de Activos de la Información • Finanzas • Operaciones • Organización y Procesos • Planeamiento y Control de Gestión • Prevención del Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo • Recuperación crediticia • Recursos Humanos • Riesgos • Seguridad Bancaria • Tecnología y Sistemas

c) Estructura de los Comités

En función de la envergadura, complejidad y perfil de riesgo asumido, el Banco posee una adecuada estructura de Comités que le permiten lograr un efectivo control para la implementación de todas las actividades que se llevan a cabo en el Banco.

Los integrantes de cada Comité son designados por el Directorio y se encargan de supervisar la gestión de la Alta Gerencia, y su consistencia con las estrategias generales de negocio y políticas del Banco, definidas como parte del sistema de control interno. Cada comité tiene definidas las misiones y funciones específicas en el manual correspondiente a cada uno.

Comité de Gestión

El Comité de Gestión está integrado por cuatro Directores. Dicho Comité tiene a su cargo el control de la gestión de los negocios ordinarios del Banco e informa al Directorio sobre las actividades realizadas.

Comité de Auditoría

De acuerdo con la Comunicación "A" 2525 del B.C.R.A., sus modificaciones y complementarias, la Entidad tiene un Comité de Auditoría compuesto por dos Directores titulares y el máximo responsable de Auditoría Interna. Dicho Comité es el responsable, entre otras cuestiones, de vigilar el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno definidos en el Banco a través de su evaluación periódica. En cumplimiento con la Comunicación "A" 4044 del B.C.R.A., forma parte de este comité un Director independiente designado por la Asamblea de accionistas. El mismo permanece en forma ilimitada en su cargo.

Comité de Finanzas y Políticas de Liquidez

El Comité de Finanzas y Políticas de Liquidez está compuesto por dos Directores titulares, el Gerente General, el máximo responsable de la Gerencia de Finanzas y otras personas específicamente aprobadas por el Directorio. Dicho Comité es el responsable de definir la estrategia de liquidez con el propósito de proteger la

solidez financiera y la capacidad de enfrentar situaciones de tensión en el mercado.

Comité de Control y Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo

Dentro de la estructura organizativa del control y prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo, el Directorio designa un Oficial de Cumplimiento, quien es el responsable de velar por la observancia e implementación de los procedimientos y obligaciones establecidos en las resoluciones de la Unidad de Información Financiera y del B.C.R.A.

El Comité está integrado por dos Directores (incluyendo al Oficial de Cumplimiento), el Gerente General, el Gerente de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo y demás integrantes de la Alta Gerencia según corresponda. El Comité es el responsable de asistir al Oficial de Cumplimiento conforme a la normativa vigente. Forma parte de este comité un Director independiente designado por la Asamblea de accionistas.

Comité de Tecnología Informática

De acuerdo con la Comunicación "A" 4609 del B.C.R.A., sus modificaciones y complementarias, la Entidad tiene un Comité de Tecnología Informática compuesto por un Director titular, el Gerente General, el Gerente de Tecnología y Sistemas y el Gerente de Protección de Activos de la Información. Dicho Comité es el responsable de vigilar el adecuado funcionamiento del entorno de Tecnología Informática.

Comité de Riesgos

El Comité de Riesgos está compuesto por dos Directores titulares, el Gerente General y el Gerente de Riesgos. Dicho Comité es el responsable del diseño de las estrategias, políticas, procesos y los procedimientos para los riesgos de crédito, liquidez, mercado, tasa de interés, operacional, titulización, concentración, reputacional y estratégico, así como también de control y reporte

de las mismas. Asimismo, asesora al Directorio sobre los riesgos asumidos por la Entidad, y en la definición y seguimiento de la tolerancia al riesgo.⁵

Valores éticos

Código de ética El Nuevo Banco de Santa Fe cuenta con un Código de Ética que establece de manera explícita el comportamiento individual que el Banco espera de su personal, estableciendo los principios en materia de ética que se consideran de cumplimiento obligatorio para todos y cada uno de los Directores, Funcionarios y Empleados. Asimismo, se deja constancia del conocimiento y obligación de su cumplimiento. El citado código se encuentra a disposición para su consulta en la intranet del Banco.⁶

3. Análisis y Resultados

3.1. Perfil de Riesgo

Para analizar el sistema de control interno de la empresa seleccionada, se recurrió al “Manual de Auditoría Interna” de la compañía. El mismo fue desarrollado para ser utilizado por las entidades financieras controladas por el “Grupo Petersen” (empresa controlante del NBSF). El mismo señala que el objetivo es apoyar metodológicamente a los equipos de trabajo de cada una de las auditorías internas de los bancos, que posibilite una eficiente aplicación de sus recursos en la realización de las tareas de revisión, basado en sus tareas de auditoría en un enfoque de revisión orientado al riesgo.

El manual es utilizado como una guía y no puede reemplazar el juicio y la experiencia profesional de los funcionarios de cada uno de los departamentos de auditoría interna del Grupo para decidir los contenidos relevantes de cada auditoría individual, teniendo en cuenta las actividades de cada entidad, su tamaño y complejidad, además de los procesos necesarios para una auditoría costo-eficiente.

⁵ [http://www.bancobsf.com.ar/archivos/noticia/pdf/EECC_31_12_2015\(completos\).pdf](http://www.bancobsf.com.ar/archivos/noticia/pdf/EECC_31_12_2015(completos).pdf)

⁶ https://www.bancobsf.com.ar/archivos/subseccion/pdf/C%C3%B3digo_de_Gobierno_Societario_-_Nuevo_Banco_de_Santa_Fe_SA_-_Ejercicio_2014.pdf

Metodología utilizada para elaborar una la matriz de riesgo

Como primer paso el Manual establece una metodología para crear una matriz de riesgos.

Matriz de riesgo: “Una herramienta usada para dar una visión sistémica del análisis de los procesos, sus riesgos, la severidad de los mismos, los controles asociados y la exposición al riesgo que presenta cada uno.”⁷

Factores de riesgo y áreas centrales:

Riesgo Inherente: El manual sostiene que este riesgo tiene por objeto establecer la incidencia de la tarea o ciclo a auditar en el contexto de la actividad bancaria atendiendo a la incidencia cuantitativa o cualitativa de cada uno de los factores considerados (liquidez, operacional, crédito, mercado, legal y cumplimiento).

Riesgo Específico: En cada entidad por sus propias características podemos identificar riesgos específicos que pueden afectar el direccionamiento de nuestros recursos a fin de cumplir con el objetivo planteado, que permita revelar y monitorear las actividades y negocios desarrollados por la entidad de manera eficiente y eficaz. La determinación del riesgo específico está dada por el promedio de los siguientes sub-factores:

Riesgo transaccional (Relación con el Negocio, Volumen de transacciones, Calidad de Recursos).

Riesgo tecnológico (Segregación de funciones, Frecuencia de Cambio, Esquema de seguridad, Complejidad de Diseño, Dependencia de proveedores externos, Cantidad de Usuarios, Integración Core, Última calificación auditoría)

Riesgo de Control: Para la valoración de este factor se considera la evaluación de Auditoría Operativa efectuada en su última revisión, sustentándose en los

⁷ <http://www.chilecont.cl/wp-content/uploads/2011/12/NORMA-DE-AUDITORIA-INTERNA-Y-DE-GESTION%C2%B0-31.pdf>

informes existentes de las auditorías realizadas hasta la fecha de elaboración del presente trabajo, sobre los distintos ciclos o temas.

Riesgo Total: Consiste en tomar riesgo inherente y ponderarlo de los valores obtenidos en los riesgos específicos y de control cuyo objetivo es corregir la participación relativa de cada tarea o ciclo a auditar mediante la utilización de la fórmula: $\text{Riesgo Total} = \text{RI} * \text{RE} * \text{RC}$

Revisión de la Matriz de Riesgos

La Matriz de Riesgo debe ser revisada cuatrimestralmente y sus conclusiones tratadas en actas de Comité de Auditoría.

3.2. Aplicación de los cinco componentes

Para ver como el banco aplica los cinco componentes de control descritos en el marco COSO, eh entrevistado a Pablo Repetto, de la Gerencia Corporativa de Auditoría Interna del Nuevo Banco de Santa Fe, quien realizó una explicación de cada uno de los componentes aplicados al banco y me proporcionó con los documentos de la Gerencia Interna de la compañía donde se encuentra el planeamiento del control interno.

Dentro del mismo se sostiene que el control interno está conformado por cinco componentes interrelacionados cuya consideración permite definir el presente Planeamiento Anual. En función a los relevamientos realizados y a la experiencia de ejercicios anteriores, la siguiente es la situación en la Entidad respecto de cada uno de esos componentes:

Ambiente de Control

Este componente de control se encuentra adecuadamente incluido dentro de la estructura de la organización, como ejemplo se menciona que se cuenta con:

- Código de Gobierno Societario, con definición de funciones y responsabilidades,
- Cuadernillo con “Pautas de Conducta Laboral”, incluido en Manual de Procedimientos y publicado en Intranet,

- Un sector de Capacitación, encargado de organizar cursos sobre distintas temáticas con el objetivo de acrecentar los méritos individuales, a fin de lograr mayor eficiencia en el desempeño de sus tareas,
- Una “Escuela Virtual” que comprende entre otros temas Seguridad Bancaria, Prevención de Lavado de Dinero, Seguridad e Higiene, etc.,
- Presupuestos de capacitación para cada Gerencia, con la finalidad de atender sus propias necesidades de aprendizaje,
- Organigrama formal y su correspondiente Manual de Funciones,
- Procedimientos para búsqueda de personal, con pautas definidas y niveles de autorización,
- Definición de los puestos de trabajo y sus perfiles,
- Existencia de procedimientos de inducción para nuevos empleados y guía de integrantes de NBSF.

En función a políticas definidas por la Dirección de la Entidad, el área de RRHH ha iniciado un proceso de selección de reemplazantes naturales a los principales puestos jerárquicos, denominado Análisis y Evaluación de Capital Humano; el cual incluye, entre otros aspectos, conocimiento de expectativas, capacitaciones específicas, etc.

Para conocer bien el entorno de control de la organización he entrevistado a Tomás Chittaro Villar, Gerente de Auditoría Interna del banco, quién me respondió las siguientes preguntas:

1. *¿La cultura, los valores y los principios de su organización están alineados con lo que sus grupos de interés valoran?*

Completamente. El Nuevo Banco de Santa Fe está pensando permanente en las necesidades que tienen los Santafesinos. El liderazgo del Banco parte de su rica historia y se consolida con su imagen institucional actual, que lo reafirma como el banco de los santafesinos y lo posiciona, además, como sólido, cercano, dinámico, eficiente y confiable, atributos que lo despegan de la competencia y fortalecen su identidad.

Llegamos a donde no llega el resto. En donde haya un santafesino con una necesidad, ahí estaremos presentes.

Contribuye a esta valoración la extensa red de sucursales y dependencias -que facilitan la gestión operativa y aseguran la llegada a todos los rincones de la región- y la permanente inversión en capacitación y tecnología para consolidar la excelencia en la calidad de servicios.

Los equipos de trabajo están altamente especializados y en contacto fluido con cada uno de los sectores productivos, lo cual permite conocer las necesidades de todas las actividades y diseñar productos y servicios específicos.

2. ¿El Consejo de Administración cuenta con las características que le permiten realizar una supervisión adecuada del entorno de control de la organización?

El Nuevo Banco de Santa Fe cuenta con un Código de Gobierno Societario que tiene como objetivo detallar de qué forma dirige y controla sus actividades y negocios, protegiendo los intereses del Banco, sus accionistas y depositantes, monitoreando el funcionamiento y brindando transparencia a la información. Un buen Gobierno Societario es fundamental para asegurar el crecimiento y su solidez, mejorar la transparencia de la gestión, así como la generación de valor.

La estructura organizacional del Banco es acorde a su perfil de riesgo asumido y a las características propias de su negocio, atento a su actividad como Caja Obligada y Agente Financiero de la Provincia de Santa Fe.

Los miembros del Directorio son idóneos y no desempeñan cargos gerenciales, poseen los conocimientos y competencias necesarios para comprender claramente sus responsabilidades y funciones dentro del Gobierno Societario.

3. ¿La estructura organizativa de su entidad está claramente bien definida y bien comunicada?

El Nuevo Banco de Santa Fe cuenta con un management altamente calificado. Sus integrantes tienen la idoneidad y experiencia necesaria en la actividad financiera como para gestionar y controlar las áreas bajo su supervisión.

Las misiones y funciones están claramente definidas en los manuales de cada Gerencia, contando con una adecuada separación de responsabilidades entre la aprobación, ejecución y control de las operaciones. Se encuentran publicados en la intranet del Banco a disposición de consulta permanente a toda la organización.

4. ¿Las políticas de procedimientos de Recursos Humanos reflejan adecuadamente el cumplimiento de objetivos y el compromiso con la competencia profesional?

En relación a la Alta Gerencia, la Gerencia de Recursos Humanos coordina, diseña e implementa anualmente el plan de desarrollo y capacitación. Su objetivo es potenciar el desarrollo profesional, contemplando los cambios normativos, las modificaciones en la operatoria bancaria y las mejores prácticas del mercado.

Asimismo existe un sistema de evaluación de desempeño anual, en el cual se evalúan competencias genéricas de acuerdo a la categoría de cada empleado y se establecen estándares de desempeño compatibles con los objetivos y estrategias del Banco.

5. ¿Su organización ha planificado la sucesión en puestos claves?

El Grupo cuenta con un Programa de Desarrollo Estratégico de Capital Humano, el cual tiene como objetivo asegurarse la sucesión de puestos críticos en la Alta Gerencia. Este programa es un proceso que se articula con otras acciones estratégicas llevadas adelante por Recursos Humanos, con el fin de:

- Procurar que el grupo se asegure el liderazgo futuro, necesario para conducir la organización y la sucesión ordenada del mismo.
- Asegurar la generación, el desarrollo y la retención de los cuadros de reemplazo requeridos para el crecimiento del negocio.
- Implementar el diseño de estrategias de desarrollo desde una perspectiva organizacional y las prácticas de planes de carrera individual.

- Generar un mapa de información para la toma de decisiones estratégicas, consolidando e instalando prácticas que dan forma y crean una cultura o pensamiento compartido.
6. *¿Existe una correcta asignación de la autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones?*

Existe una clara separación de funciones entre los miembros del Directorio y la Alta Gerencia. El Directorio es el máximo órgano de administración y dirección del Banco, es quien vela por su liquidez y solvencia.

Es responsable de aprobar la estrategia global del negocio y las políticas, de instruir a la Alta Gerencia para que implemente los procedimientos de gestión de riesgos, y los procesos y controles en esa materia, siendo el responsable último de las operaciones.

El Banco posee una adecuada estructura de Comités que le permiten lograr un efectivo control para la implementación de todas las actividades que se llevan a cabo en el Banco. Los integrantes de cada Comité son designados por el Directorio y se encargan de supervisar la gestión de la Alta Gerencia, y su consistencia con las estrategias generales de negocio y políticas del Banco, definidas como parte del sistema de control interno. Cada comité tiene definidas las misiones y funciones específicas en el reglamento correspondiente a cada uno.

7. *¿Su organización dispone de mecanismos para adaptarse y gestionar cambios?*

Para desarrollar sus actividades comerciales y financieras y asegurar un estricto cumplimiento del marco normativo y legal vigente, cada entidad que integra el Grupo Banco San Juan posee sus órganos de decisión y control, sus Auditorías Externas y sus cuadros técnicos y administrativos.

Con el fin de reforzar el control interno, fortalecer el esquema de administración de riesgos, optimizar los parámetros de liquidez, consolidar la solvencia patrimonial y aportar una visión global para la toma de decisiones del Grupo, Banco San Juan posee dentro de su estructura orgánica y funcional, áreas de

asesoramiento denominadas “Gerencias Corporativas”, las cuales dependen funcionalmente del Comité de Gestión y/o el Directorio.

Estas Gerencias son áreas especializadas reportando directamente al Comité de Gestión y Directorio de cada entidad.

Entre sus objetivos se destacan:

- Incrementar y potenciar el desarrollo de los procesos vinculados al control interno.
- Minimizar los riesgos de las entidades.
- Homogenizar el proceso de toma de decisiones.
- Lograr economías de escala.
- Estandarizar manuales y procedimientos.
- Compartir experiencias para desarrollar economías regionales.
- Adaptar las mejores prácticas en la prestación de los servicios vinculados al contrato de Caja Obligada y Agente Financiero.

El desarrollo de los presentes fundamentos permite lograr una mayor eficiencia en los principales procesos de cada entidad que integra el Grupo, adoptando un criterio decisorio uniforme, ágil y acorde al crecimiento del Grupo en el marco de un adecuado ambiente de control interno mediante el estricto cumplimiento de la legislación y normativa específica vigente.

Evaluación de Riesgos

La Entidad ha definido las pautas básicas sobre el cual se va a sustentar el Plan de Negocios. Conjuntamente con ello, el NBSF ha procedido a efectuar un análisis e identificación de los riesgos que lo afectan, determinando controles a aplicar para su mitigación y cumplimiento de los objetivos.

Dando cumplimiento al comunicado “A” 5203 del BCRA, se han establecidos políticas de Gestión Integral de Riesgos (crédito, liquidez, mercado, tasa, operacional), conformándose además una estructura específica para tal fin. Además, se definieron mecanismos y acciones de análisis, detección, medición y monitoreo de estos riesgos.

Actividades de Control

En líneas generales la Entidad cuenta con Manuales de Procedimientos que incluyen, entre otros aspectos, segregación de funciones, responsabilidades, y puntos de control. Los mismos se exponen a través de flujogramas, cuadros sinópticos y/o narrativos y se encuentran publicados en “INTRANET”.

A través de una mayor interacción entre Auditoría Interna y los sectores, se busca continuamente la realización y formalización de determinados controles, a los efectos de disminuir al máximo los riesgos involucrados e incrementar el control interno, en beneficio del cumplimiento de los objetivos de la Entidad.

Información y Comunicación

Para acceder a la información los usuarios disponen del Sistema Bancario Integrado SBI, que incluye la mayoría de los aplicativos de la Entidad con su correspondiente contabilidad automática. Para garantizar la confidencialidad de la información los usuarios acceden utilizando diseños de menús propios, con infraestructura de seguridad implementada en equipo AS/400 y seguridad propia de los aplicativos.

Para dar cumplimiento al Régimen Informativo exigido por el BCRA se cuenta con procesos, en su mayoría, automatizados destinados a la obtención, generación y elaboración de la información.

Además, la Entidad informa por Intranet, periódicamente, a través del Portal de RRHH, eventos, lanzamientos de productos, capacitaciones llevadas a cabo, sucesos referidos al personal y novedades extraordinarias relacionadas con aspectos organizacionales, administrativos, normativos, etc.

Monitoreo

El Banco presenta controles a distancia efectuados por varias áreas (Por Ej.: Administración Crediticia - Auditoría de Créditos, Contaduría - Inventarios, Finanzas - Tesorería, Gerencia Operativa de Sucursales - Administrativos).

Asimismo, a los efectos de mantener un monitoreo permanente de las situaciones que pudieran afectar a la Entidad, su estructura de control incluye distintos comités, tales como de Gestión, Finanzas y Políticas de Liquidez, Sistemas, Auditoría Interna, Prevención de Lavado de Activos, Riesgos, etc., que se dedican al tratamiento específico de temas particulares.

Adicionalmente se encuentra implementado una solución de “Business Intelligence” para el control de gestión y planeamiento, que sirven de apoyo a las diferentes áreas estratégicas del NBSF, permitiendo la detección de desvíos y el análisis de la evolución de los negocios (Ej.: Metas Comerciales, Evolución de Carteras, etc.).

Adicionalmente, el área de Control de Gestión elabora mensualmente informes que son presentados a los distintos órganos de decisión de la Entidad (Ej.: Resultados, Indicadores de Evolución, Tasas Vigentes, Presupuesto de Gastos, etc.).

3.3. Auditoría Interna

Además de los mecanismos de control interno descritos con anterioridad, organizaciones como el Nuevo Banco de Santa Fe cuentan con un departamento de Auditoría Interna para realizar revisiones periódicas a dichos controles. Para entender qué es y cómo funciona la auditoría interna, he recurrido al libro “*Auditoría Interna, Tercera Edición*”.

La auditoría interna es una función que contribuye con la organización en el logro de sus objetivos; para ello se apoya en una metodología sistemática para analizar los procesos de negocio y las actividades y procedimientos relacionados con los grandes retos de la organización, que concluye en la recomendación de soluciones.

La auditoría interna es una función practicada por auditores internos profesionales con un profundo conocimiento en la cultura de negocios, los sistemas y los procesos. La función de la auditoría interna es proveer seguridad de que los controles internos instaurados son adecuados para mitigar los riesgos y alcanzar el logro de las metas y objetivos de la organización.

Es propósito de la auditoría interna proporcionar a la alta administración resultados cualitativos, cuantitativos, independientes, confiables, oportunos y objetivos; además de asistir a las organizaciones públicas y privadas a alcanzar sus metas y objetivos.

El alcance de la función de la auditoría interna en una organización es amplio e involucra aspectos como los siguientes: revisar y evaluar la eficacia en las operaciones, la confiabilidad en la información financiera y operativa, determinar e investigar fraudes, las medidas de protección de activos y el cumplimiento con leyes y regulaciones; involucra también el asegurar apego a las políticas y los procedimientos instaurados en la organización. Es importante resaltar que los auditores internos no son responsables de la ejecución de las actividades de la organización por lo que sólo proponen a la administración y el consejo de administración (o su equivalente) medidas para el mejor desempeño de las responsabilidades de éstos.

Como resultado del gran alcance de la función de auditoría interna, los auditores internos deben contar con amplios conocimientos y sólida formación académica y profesional.

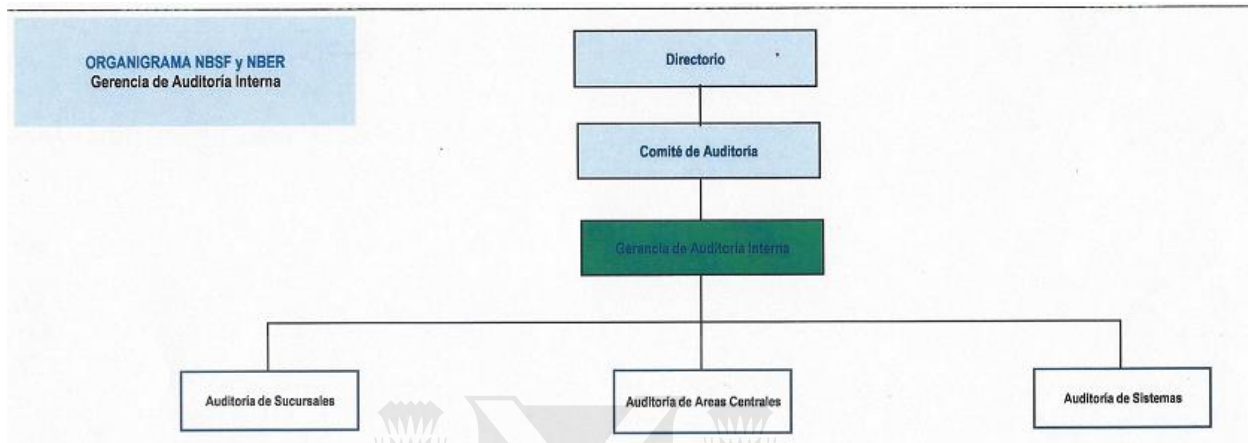
Aplicación Auditoría Interna al NBSF

Para analizar como la organización seleccionada para este trabajo aplica su Auditoría Interna, he recurrido nuevamente al “Manual de Auditoría” y también al estatuto de la gerencia de auditoría interna del banco.

Con el objetivo de soportar el gerenciamiento integral de las Auditorías del Banco, se utiliza el “Sistema Audit Control Manager”. Mediante dicho sistema se podrán efectuar y documentar las diferentes etapas del proceso de auditoría, algunas de las principales funcionalidades de la herramienta son:

- Revisión integral de programas de trabajo.
- Revisión de observaciones de auditoría.
- Gerenciamiento de las bases de seguimiento.
- Evaluación e impacto del estado del seguimiento.
- Explotación de información.

- Reportes de gestión.
- Monitoreo y supervisión.
- Generación y distribución de informes de gestión.



Estatuto de la gerencia

Como se especifica en el estatuto, la principal misión es ser una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones del Banco, ayudando a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.

La actividad de auditoría interna debe ser independiente y los auditores internos deben ser objetivos en el cumplimiento de su trabajo, manteniendo una actitud imparcial y neutral.

El Directorio y el Comité de Auditoría son directamente responsables de asegurar la independencia de la Gerencia de Auditoría interna, para ello:

- El Directorio designa a las personas encargadas de la auditoría interna, con el objetivo de realizar exámenes independientes de la gestión de riesgos de la entidad financiera y de sus controles internos;

- El Directorio debe asegurarse de que el profesional que lleva a cabo la función de auditoría interna en la entidad financiera no sea el mismo profesional – o parte del equipo de profesionales – que ejerce la función de auditoría externa, de modo de no afectar la independencia y objetividad de ambas funciones;

La Gerencia de Auditoría Interna depende funcionalmente del Comité de Auditoría designado por el Directorio y reportará regularmente a éste.

Para mantener la objetividad, la función de Auditoría Interna no está involucrada en procedimientos cotidianos del control; cada unidad de negocio es responsable de su propio control.

Para alcanzar sus objetivos, cada vez que lo requiera y dentro del curso de sus actividades, la Gerencia de Auditoría Interna se encuentra autorizado a:

- Ingresar a todas las áreas y sectores del banco y tener acceso irrestricto a cualquier tipo de documentación y/o información considerada necesaria para la ejecución de sus funciones.
- Solicitar a todos los miembros de la entidad la información y las explicaciones que pueden ser necesarias para el desarrollo de su actividad.
- Participar en cualquier proyecto que el Banco decida desarrollar –por ejemplo, instalación de un nuevo sistema, desarrollo de un nuevo producto, modificación de un procedimiento operativo, etc- con el objeto de evaluar los riesgos implícitos en la operatoria y sugerir la implementación de los controles adecuados que permitan minimizar dichos riesgos.

Por último, sostiene que será responsable por la evaluación y el monitoreo del control interno, de acuerdo a lo establecido en las Normas Mínimas Sobre Controles Internos del Banco Central de la República Argentina.

Es función de la auditoría interna realizar exámenes independientes de la gestión de riesgos de la entidad financiera y de sus controles internos, verificando el diseño y efectividad de los mismos.

Para ello la Gerencia de Auditoría Interna elaborará un Plan de Revisión Anual que será aprobado por el Comité de Auditoría y por el Directorio. El plan estará basado en un modelo que identifique los principales riesgos del negocio. En caso de resultar necesario, los ajustes que se pudieran efectuar al plan durante el año serán aprobados por el Comité de Auditoría.

La Gerencia de Auditoría Interna es responsable del planeamiento, ejecución, reporte y seguimiento de las auditorías realizadas. Los detalles respecto al proceso de auditoría se encuentran mencionados en el Plan de Revisión Anual.

Las tareas llevadas a cabo serán conducidas de manera profesional y oportuna. La información sobre los resultados incluirá un proceso abierto, consensuando y validando las observaciones y recomendaciones con cada uno de los responsables auditados.

Periódicamente se llevarán a cabo reuniones con la auditoría externa en pos de mantener un diálogo fluido, para asegurar una cobertura de verificaciones apropiada y una adecuada coordinación de tareas.

Tratamiento de Informes de Auditoría

La Gerencia General es el encargado de definir claramente a los responsables de cada proceso establecido en la entidad.

Para ello antes del cierre de cada ejercicio, deberá enviar al Comité de Auditoría, mediante nota firmada, el listado de los responsables de cada proceso. Asimismo, las novedades ante altas, bajas y/o modificaciones deberán ser comunicadas en el período que se produzcan.

Los mencionados responsables deberán velar por el adecuado diseño de los controles internos, tendrán a su cargo su efectivo cumplimiento y serán quienes deban dar respuesta a los resultados de la evaluación de la eficacia y eficiencia que los diferentes sectores intervinientes lleven a cabo sobre dichos controles.

Los sectores intervinientes son aquellos que tienen la responsabilidad primaria sobre la realización de los controles internos definidos para cada proceso de la entidad.

Evaluación de ciclos – control interno

Con el objetivo de definir la criticidad de cada ciclo o sub-ciclo a relevar, se distribuyen en cinco segmentos (Riesgo alto, Riesgo medio-alto, Riesgo medio, Riesgo medio-bajo y Riesgo bajo).

En función del riesgo determinado para cada ciclo/sub-ciclo, se determinará la frecuencia, naturaleza y alcance de las revisiones, teniendo presente la siguiente ponderación:

- **Riesgo Alto:** se realizarán 2 relevamientos, con análisis de su respectivo ciclo (incluyendo pruebas sustantivas).
- **Riesgo Medio-Alto:** se realizará 1 relevamiento, con análisis de su respectivo ciclo (incluyendo pruebas sustantivas) y 1 revisión analítica.
- **Riesgo Medio:** se realizará 1 relevamiento, con análisis de su respectivo ciclo (incluyendo pruebas sustantivas).
- **Riesgo Medio-Bajo:** se realizará 1 relevamiento de pruebas sustantivas, en el transcurso del ejercicio, y al siguiente análisis de su respectivo ciclo (incluyendo pruebas sustantivas) o a la inversa, en función de la disponibilidad de recursos existentes.
- **Riesgo Bajo:** se realizará 1 relevamiento ejercicio por medio, con análisis de su respectivo ciclo (incluyendo pruebas sustantivas).

Pruebas sustantivas

El alcance de las pruebas sustantivas, quedará supeditado a la calificación que se le otorgue a cada ciclo de acuerdo a los resultados de su revisión.

Se sugiere la aplicación de los siguientes alcances:

- Ciclos calificados como Riesgo Alto y Riesgo Medio-Alto: pruebas sustantivas de elevado alcance.
- Ciclos calificados como Riesgo Medio: pruebas sustantivas de moderado alcance.
- Ciclos calificados como Riesgo Medio-Bajo o Riesgo Bajo: pruebas sustantivas de reducido alcance.

Pruebas a realizar

En la realización de los trabajos serán considerados los siguientes aspectos:

a) Con el objeto de analizar los ciclos relevantes de la Entidad a efectos de identificar los riesgos existentes para cada uno de ellos y la manera en que los controles diseñados por la Gerencia funcionan y son suficientes para reducir dichos riesgos, realizaremos los siguientes tipos de pruebas:

- **Pruebas de diseño:** corresponde a la evaluación de si las actividades de control están diseñadas de manera adecuada para el cumplimiento de los controles definidos y, si su adecuado funcionamiento permite evitar o detectar errores en la información contable y financiera. Las pruebas de los procedimientos variarán dependiendo de la actividad específica de control, de la documentación de la actividad de control y de la complejidad de las operaciones.
- **Pruebas de cumplimiento:** estas pruebas de eficacia operativa se refieren a la manera en que se aplica la actividad de control, la coherencia con la que se aplica y quien la aplica a lo largo de todo el período. Los procedimientos de prueba incluyen la realización de consultas, la inspección de documentación y la observación de las actividades y operaciones.
- **Pruebas sustantivas:** consiste en aplicar procedimientos que aseguren (a) la existencia, propiedad e integridad de las registraciones contables, (b) su adecuada valuación de acuerdo con las normas dispuestas por el B.C.R.A., y (c) el adecuado cumplimiento de las regulaciones técnicas, monetarias, cambiarias y legales dispuestas por el B.C.R.A., sobre la base de las pruebas de diseño y cumplimiento realizadas.

4. Conclusiones generales

Se han analizado y estudiado con la profundidad necesaria los distintos aspectos señalados en el objetivo del trabajo, con lo cual se podrían realizar las siguientes conclusiones.

En primer lugar, en el análisis del sector financiero, quedó claramente evidenciado que la actividad bancaria de un país cumple un rol fundamental tanto en el sistema económico del mismo como en el desarrollo de su sociedad.

Se trata de una actividad de múltiples y cambiantes riesgos, ya que la esencia de la misma es la administración de fondos de terceros, lo cual se debe realizar con profesionalidad y seguridad, y además contar con una flexibilidad y eficiencia que permita absorber variados, nuevos y necesarios servicios que va incorporando. Una mala gestión de este proceso impactará en la sanidad de la misma entidad, del sistema financiero y de la economía misma.

También resulta de extrema importancia, la existencia de una buena regulación impuesta por el organismo de control de la actividad como lo es el BCRA, especialmente las vinculadas al control interno que fueron analizadas en este trabajo.

En segundo lugar, se han analizado las recomendaciones del Informe COSO, las disposiciones del BCRA vinculadas al control interno y su aplicación al Nuevo Banco de Santa Fe. Dentro de un entorno cambiante y en un mercado riesgoso y globalizado como el que enfrentan actualmente los bancos, los riesgos amenazan día a día el logro de los objetivos y es por eso que las entidades se han visto en la necesidad de tener mecanismos que le permitan identificar y mitigar dichos riesgos, de manera de brindar una seguridad razonable en cuanto al cumplimiento de sus objetivos.

Se analizó el entorno de control y se vieron todas las normas y estructuras dedicadas a la mejora del comportamiento y el desempeño de los distintos integrantes de la compañía. Se vio la evaluación de riesgos, cuyos resultados son de vital trascendencia para plantear los objetivos que persigan su mitigación al nivel más bajo posible. También se analizaron las actividades de control del banco junto con la información y la comunicación y su monitoreo.

Del trabajo realizado sobre esta entidad, podemos concluir que un buen funcionamiento del sistema de control interno, permite que se puedan identificar adecuadamente los riesgos e implementar sólidos mecanismos de mitigación de los mismos, y también mejorar el cumplimiento de los objetivos de eficacia y

eficiencia de las operaciones, para lo cual, será necesaria la participación de todos los integrantes de la organización.

El control interno debe facilitar el análisis y los instrumentos que contribuyan a realizar los cambios necesarios en la estructura de la organización y la manera que lleva a cabo su gestión. Se trata de una herramienta útil, ya que procura que todas las operaciones y actividades; así como la administración de la información y recursos se realicen de acuerdo con las normas institucionales y legales.

En tercer y último lugar, se analizó el gobierno corporativo y cómo se organiza y funciona éste en la entidad seleccionada.

La ausencia de buenas prácticas de gobierno corporativo puede manifestarse en diversas formas:

- Fallas en la oportunidad y transparencia en la divulgación de información financiera,
- Abuso de los inversionistas minoritarios,
- Falta de independencia e integridad en los procesos de auditoría,
- Contratación de personal no idóneo para desempeñar sus funciones, entre otras.

Estas fallas no permiten garantizar un manejo eficiente de los recursos de las empresas, y no protege el patrimonio entregado por inversionistas y acreedores.

Como fue dicho antes, el sector bancario desempeña un papel significativo para el buen funcionamiento de la economía de un país, y ya con esa sola definición alcanza para decir que contar con un buen gobierno corporativo en las entidades financieras tiene una alta gravitación.

Es fácilmente apreciable que la organización del gobierno corporativo se ha convertido en un tema de creciente interés entre los responsables de las políticas de la empresa, ya que delinea e intensifica la relación entre los accionistas, directores y la alta gerencia.

Por todo lo dicho, un buen gobierno corporativo en el sector bancario tiene una gran importancia, así como la adhesión estricta a las normas cambiantes que

hará que el banco sea competente para responder a los desafíos por delante. Con un buen governance, los bancos mantendrán el valor a largo plazo de los accionistas a través de su integridad, la reputación y por lo tanto el rendimiento. El cumplimiento de gobierno corporativo asegura el crecimiento y la estabilidad, la reducción de los riesgos percibidos y refuerza la confianza.

En el caso del Nuevo Banco de Santa Fe, hemos visto como la organización cuenta con funciones segregadas e independencia entre los distintos sectores. Facilita una buena interacción entre los distintos niveles de dirección, que junto a un buen funcionamiento del sistema de control interno y una correcta administración de los riesgos, redundan en una buena participación en la eficacia y eficiencia de las operaciones.



Universidad de
San Andrés

5. Bibliografía

- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS. 2013. Informe COSO 2013 (Control Interno – Marco Integrado). Madrid España. Ed. Instituto de Auditores Internos de España.
- Campazas, Alberto: Historia del Banco Provincial de Santa Fe, más de un siglo creciendo con la provincia. Santa Fe, Banco Provincial, 1987.
- European Confederation of Directors Associated (ecoDa), Corporate Governance, Guidance and principles for unlisted companies in the UK. Londres. Ed. IoD. 2010.
- Juan Ramón Santillana, Auditoría Interna, Tercera Edición. México. Ed Pearson. 2013.
- Revista Actibva - <http://www.actibva.com/magazine/mercados-financieros/los-intereses-bancarios-clasificacion-y-funcionamiento>. (Visitado 15/05/2015).
- Gobat, J. (2012, marzo). ¿Qué es un banco? Finanzas y Desarrollo. Recuperado de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2012/03/pdf/basics.pdf>
- Marcelo Di Ciano (2014). LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO ARGENTINO. Recuperado de <http://www.aduba.org.ar/wp-content/uploads/2012/06/SISTEMA-FINANCIERO-ARGENTINO-2014-1-4.pdf>
- <http://www.rae.es/> (Visitado 15/05/2015)
- Repetto, Pablo. 2015. Entrevista por Matías Marasca. CABA, Buenos Aires.
- Chittaro Villar, Tomás. 2016. Entrevista por Matías Marasca. CABA, Buenos Aires.
- Joaquín Quesada, Francisco García, Irene Ruiz, Francisca Moreno. 2002. *El Riesgo en la Industria Bancaria*. Almería, España: Ediciones Cajamar.
- <https://blogconsultorasur.wordpress.com/2011/09/06/que-es-coso/> (Visitado 17/05/2015)

- <https://www.bancobsf.com.ar/pages/seccion.aspx?id=6&subseccion=83>
(Visitado 24/06/2015)
- http://web.archive.org/web/20091212022209/http://www.bancobsf.com.ar/institucional_quienes.asp (Visitado el 18/04/2016)
- <http://www.bcra.gov.ar/> (Visitado 30/06/2015)
- https://www.bancobsf.com.ar/archivos/subseccion/pdf/C%C3%B3digo_de_Gobierno_Societario_-_Nuevo_Banco_de_Santa_Fe_SA_-_Ejercicio_2014.pdf (Visitado el 20/04/2016)
- Norma 2525 BCRA - http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_arg_2525.pdf
- Norma 2525 BCRA - http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_arg_2529.pdf
- OCDE. - Corporate Governance; a framework for implementation, Sep 1999, WorldBank, tomado de <http://www.oecd.org/daf/governance/principles-sp.pdf>.



Universidad de
San Andrés

6. Anexos

1. Logo Nuevo Banco de Santa Fe



Fuente: Provisto por Pablo Repetto, Gerente Corporativo de Auditoría Interna del Nuevo Banco de Santa Fe.

2. Ejemplo de Matriz de Riesgos utilizada por la compañía



Matriz - Matriz por Puntaje Final con Totales -- (Año: 2012 - Mes: 07)

Tarea	Factores de Riesgo						Total Riesgo Inherente	Riesgo Especifico	Riesgo Control	Riesgo Total	Nivel Riesgo
	Liquidez	Operacional	Crédito	Mercado	Legal	Cumplimiento					
Ciclo de Compra Venta de Moneda	0	2	0	3	3	4	12	1.50	2.00	36	Alto
Ciclo de Préstamos - Consumo	0	2	1	3	1	3	10	1.70	2.00	34	Alto
Ciclo de Prevención del Lavado de Dinero	0	2	0	0	2	3	7	1.90	2.00	26	Alto
Ciclo de Comercio Exterior	0	3	2	2	1	3	11	1.60	1.50	26	Alto
Ciclo de Préstamos - Comercial	0	2	2	2	1	3	10	1.70	1.50	25	Alto
Ciclo de Leasing	0	2	2	2	1	3	10	1.40	1.50	21	MedioAlto
Ciclo de Compra de Cartera	0	1	2	3	1	3	10	1.40	1.50	21	MedioAlto
Ciclo de Cuentas Corrientes	2	2	0	0	2	1	7	1.40	2.00	19	MedioAlto
Ciclo de Administración Fiduciaria	0	2	0	2	2	1	7	1.40	2.00	19	MedioAlto
Ciclo de Adelantos en Cuenta Corriente	0	1	2	2	2	3	10	1.30	1.50	19	MedioAlto
Ciclo de Tarjetas de Crédito	0	2	1	3	1	1	8	1.50	1.50	18	Medio
Ciclo de Riesgo Operacional	0	2	0	0	2	3	7	1.80	1.50	18	Medio
Ciclo de Bs de Uso, Div. e Intang.	0	2	0	3	1	3	9	1.40	1.50	18	Medio
Ciclo de Valores Negociados	0	1	2	2	1	3	9	1.30	1.50	17	Medio
Ciclo de Préstamos Sector Público	0	1	2	2	1	3	9	1.30	1.50	17	Medio
Ciclo de Asesoría Legal	0	2	2	0	3	1	8	1.10	2.00	17	Medio
Ciclo de Riesgo de Crédito	0	2	2	3	1	0	8	1.40	1.50	16	Medio
Ciclo de Recuperación Crediticia	0	2	2	3	1	1	9	1.20	1.50	16	Medio
Ciclo de Títulos Valores	0	3	0	2	1	1	7	1.40	1.50	14	Medio
Ciclo de Garantías	0	1	0	3	1	3	8	1.20	1.50	14	Medio
Ciclo de Plazo Fijo	2	1	0	2	1	1	7	1.20	1.50	12	MedioBajo
Ciclo de Finanzas	2	3	2	2	1	1	11	1.10	1.00	12	MedioBajo
Ciclo de Caja de Ahorros	2	1	0	1	1	1	6	1.40	1.50	12	MedioBajo
Ciclo de Cartera Administradas	0	2	0	0	1	3	6	1.30	1.50	11	MedioBajo
Ciclo de Depósitos Judiciales	2	2	0	2	1	0	7	1.00	1.50	10	MedioBajo
Ciclo de Contabilidad General	0	3	0	0	1	3	7	1.00	1.50	10	MedioBajo
Información al BCRA	0	3	0	0	1	3	7	1.30	1.00	9	MedioBajo
Ciclo de Tecnología Informática	0	3	0	0	1	0	4	1.60	1.50	9	MedioBajo
Ciclo de Compras y Pagos	0	2	0	3	2	0	7	1.30	1.00	9	MedioBajo
Ciclo de Tesorería	0	2	0	0	1	1	4	1.20	1.50	7	MedioBajo
Ciclo de Riesgo Financiero	2	2	0	2	1	0	7	1.10	1.00	7	MedioBajo

21 de Septiembre de 2012

Nuevo Banco de Santa Fe S.A. - Matriz de Riesgo - Areas Centrales y Sistemas.

Página 1

Matriz - Matriz por Puntaje Final con Totales --- (Año: 2012 - Mes: 07)

Tarea	Factores de Riesgo						Total Riesgo Inherente	Riesgo Específico	Riesgo Control	Riesgo Total	Nivel Riesgo
	Liquidaz	Operacional	Crédito	Mercado	Legal	Cumplimiento					
Ciclo de Impuestos	0	2	0	0	2	3	7	1.00	1.00	7	MedioBajo
Ciclo de Transferencias	0	1	0	0	2	0	3	1.40	1.50	6	Bajo
Ciclo de Cajas de Seguridad	0	2	0	0	1	0	3	1.50	1.50	6	Bajo
Ciclo de Administración de RRHH	0	1	0	0	1	1	3	1.50	1.50	6	Bajo
Ciclo de Tarjeta de Débito	0	1	0	0	1	0	2	1.10	2.00	4	Bajo
Ciclo de Seguros	0	1	0	0	1	0	2	1.40	1.50	4	Bajo
Ciclo de Seguridad Bancaria	0	1	0	0	1	0	2	1.00	2.00	4	Bajo
Ciclo de Recaudaciones	0	2	0	0	1	0	3	1.40	1.00	4	Bajo
Ciclo de Pago a Proveedores	0	1	0	0	1	0	2	1.20	2.00	4	Bajo
Ciclo de Organización y Métodos /	0	3	0	0	0	0	3	1.00	1.50	4	Bajo
Ciclo de Control de Gestión	0	3	0	0	0	0	3	1.00	1.50	4	Bajo
Ciclo Convenio Pago Haberes	0	2	0	0	1	1	4	1.20	1.00	4	Bajo
Ciclo de Canje de Valores y Clearing	0	2	0	0	1	0	3	1.30	1.00	3	Bajo
Ciclo de pago a Jubilaciones y	0	1	0	0	1	0	2	1.00	1.00	2	Bajo

21 de Septiembre de 2012

Nuevo Banco de Santa Fe S.A. - Matriz de Riesgo - Áreas Centrales y Sistemas.

Página 2

Fuente: Provisto por Pablo Repetto, Gerente Corporativo de Auditoría Interna del Nuevo Banco de Santa Fe.

Universidad de
San Andrés