



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN:  
GESTIÓN DE ENTIDADES FINANCIERAS.**

---

**TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN**

---

Planificación anual de auditoría basándose en riesgos a  
2019 caso Banco Credicoop.

---

AUTOR: LUCAS MATÍAS LASTRA

TUTOR: ALBERTO CRISCI

**MARZO 2020**

---



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado





## Resumen

El presente trabajo pretende analizar la metodología empleada para efectuar la planificación anual de auditorías a realizar por el equipo de auditores encargado de auditar las sucursales del Banco Credicoop CL.

Los trabajos de auditoría interna tienen previamente elaborado un plan de desarrollo de los mismos (Instituto de auditores internos, 2013). Existen diversas formas de efectuar esta planificación. Hoy en día los enfoques más utilizados son básicamente dos, y lo que sucede en la práctica es que el resultado final surge como una combinación de ambos. Uno de ellos consiste en planificar las tareas a realizar basándose en lo que estipula la normativa que regula la actividad a controlar. La otra y más utilizada tiene que ver con establecer un programa de trabajo en base a los riesgos más importantes que presentan los procesos a auditar y hacer foco en ellos.

Desde el año 2004, apoyándose en la comunicación A-4133 emitida por el BCRA en dicho año, esta gerencia de auditoría planifica los trabajos a realizar durante el ejercicio económico de su equipo de auditores de sucursales basándose fundamentalmente en el cumplimiento de la normativa. En menor medida, también teniendo en cuenta los riesgos asociados de las sucursales a auditar.

A mediados del año 2018 el BCRA emitió una nueva normativa, la comunicación A-6552 que modificaba la vigente y autorizaba a las entidades financieras por él reguladas a diagramar su propia planificación de auditoría a sucursales basándose en riesgos. La misma entraría en vigencia a partir de los ejercicios económicos que comenzaran en el año 2019. Esto generó en la elaboración del plan anual de visitas un sin fin de debates aún vigentes en cuestiones que tienen que ver principalmente con reticencia al cambio.

Los interrogantes que surgen de esta situación son ¿qué beneficios podría otorgar la planificación anual de las auditorías a sucursales si se basaran netamente en los riesgos? ¿Genera eficiencia una planificación de auditoría de sucursales basada en riesgos? ¿Cuales podrían ser las formas de llevar adelante esta transición del modelo actualmente establecido a uno nuevo que contemple la actualización normativa?

Para responder estas preguntas se compararán los resultados obtenidos en los ejercicios 2018 y 2019 teniendo en cuenta que el último año fue planificado basándose en riesgos.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Las variables a analizar serán la cantidad de sucursales visitadas, la cantidad de informes emitidos, el porcentaje total de la actividad bancaria auditada de manera presencial en relación con la actividad bancaria total, las horas hombre empleadas y los gastos incurridos. Para de esta forma arribar a una conclusión final.

**Palabras clave:** planificación de auditoría en base a riesgo. Control interno.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



## Índice

- 1 – Introducción.**
- 2 – Marco teórico**
- 3 – Diagnóstico**
- 4 – Propuesta de intervención**
- 5 – Conclusiones**
- 6 – Referencias bibliográficas**
- 7 – Anexos**



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado





## 1- Introducción

### 1) Fundamentación y planteamiento del problema

Los trabajos de auditoría interna tienen previamente elaborado un plan de desarrollo de los mismos (Instituto de auditores internos, 2013). Existen diversas formas de efectuar esta planificación. Hoy en día los enfoques más utilizados son básicamente dos, y lo que sucede en la práctica es que el resultado final surge como una combinación de ambos. Uno de ellos consiste en planificar las tareas a realizar basándose en lo que estipula la normativa que regula la actividad a controlar. La otra, y más utilizada, tiene que ver con establecer un programa de trabajo en base a los riesgos más importantes de los procesos a auditar y hacer foco en ellos.

El primer caso no le permite al auditor hacer un análisis respecto de que procesos elegir para auditar o de que forma llevar a cabo esas verificaciones. Dichas cuestiones, se supone, fueron analizadas de antemano al momento de emitir las normas que regulan la actividad de auditoría del sector a controlar. La tarea entonces, se centra en cumplir lo establecido por la normativa.

El segundo caso le brinda al auditor la posibilidad de diseñar y seleccionar junto con el auditado la parte del universo de procesos que será controlada. Para ello, se establecerá un ranking de importancia a nivel riesgo de la totalidad del universo auditable. Esto establece un nivel de prioridad de los temas a verificar y permite efectuar un plan de trabajo basándose en las cuestiones más importantes medidas en base al riesgo asociado de cada una de ellas.

En la Gerencia de Auditoría Interna del Banco Credicoop CL funcionan actualmente cinco equipos de trabajo: (a) El equipo de auditoría de casa central, que audita las distintas gerencias de la casa central. (b) El equipo de auditoría de sistemas, que audita el funcionamiento de los sistemas del banco. (c) El equipo de auditoría de filiales, que se encarga de auditar a todas las sucursales del banco. (d) El equipo de auditoría a distancia que se encarga de complementar las auditorías a las sucursales sin visitar físicamente el lugar. Todos estos equipos realizan tareas preventivas y de rutina. La prevención tiene que ver con adelantarse a situaciones que puedan llegar a ocurrir. El ejemplo típico de esto es



observar durante una auditoría un pagaré que se encuentra mal instrumentado o tiene algún tipo de defecto formal que podría llegar a complicar su ejecución en caso de resultar ello necesario. Al momento de efectuar la auditoría, la relación con el asociado / deudor es buena y la sucursal auditada podrá instrumentar un nuevo pagaré para reemplazar el defectuoso. En caso de resultar un error de tipo conceptual o metodológico, hará extensivo ese control al resto de los documentos vigente y también evitará incurrir en el mismo error a futuro. La rutina se relaciona con el concepto de planificar de antemano (durante el ejercicio anterior) los trabajos que se llevarán a cabo durante el ejercicio siguiente. Por último, también existe dentro de esta gerencia un equipo (e) que se encarga de efectuar tareas de auditoría cuando los hechos ya han ocurrido. Este es el equipo de situaciones especiales y a diferencia de los otros equipos trabaja a medida que las cosas van sucediendo. Esta particularidad dificulta el desarrollo de una planificación detallada ya que este equipo inicia su labor cuando suceden hechos futuros inciertos en el presente.

Todos los informes que redactan los distintos equipos tienen como resultado final una calificación otorgada al proceso auditado que va del 1 la más baja al 5 la más alta. Empezando por la más alta el esquema sería el siguiente: satisfactorio, más que aceptable, aceptable, menos que aceptable e insatisfactorio.

Desde el año 2004, apoyándose en la comunicación A-4133 emitida por el BCRA en dicho año, esta gerencia de auditoría planifica los trabajos a realizar durante el año de su equipo de sucursales basándose fundamentalmente en el cumplimiento de la normativa. En menor medida, también basándose en los riesgos asociados de las sucursales a auditar.

A mediados del año 2018, el BCRA emitió una nueva normativa, la comunicación A-6552 que modificaba la vigente y autorizaba a las entidades financieras por él reguladas a diagramar su propia planificación de auditoría a sucursales basándose en riesgos. Esto generó en el banco analizado un sin fin de debates aún vigentes con cuestiones que tienen que ver en muchos casos con reticencia al cambio y en otros con no perder el contacto que resulta muy valorado dentro de la organización entre la gerencia de auditoría y todas las sucursales de la entidad de manera directa. Esta última cuestión detuvo y retraso la implementación plena de esta nueva forma de llevar adelante una planificación respecto de que sucursales visitar y cuales no y que tipo de trabajo llevar a cabo en cada una de ellas.





La planificación de auditoría basada en riesgos podría generar un valor agregado de diversa índole a la labor llevada a cabo por la gerencia de auditoría en su conjunto. Y fundamentalmente a la planificación de auditoría del equipo que se encarga de visitar las sucursales. Fundamentalmente en cuestiones que se relacionan con la eficiencia, reduciendo las horas de trabajo necesarias anualmente para cumplir con lo planificado así como también economizar el trabajo de auditoría en cuanto a cantidad de visitas. Ello se sustentaría haciendo foco en aquellas sucursales que generan un mayor riesgo asociado.

Si bien se encuentra vigente la normativa del BCRA que autoriza y permite diseñar a las entidades financieras su propia planificación de auditoría de sucursales basada en riesgos, el equipo de sucursales de la Gerencia de auditoría del Banco Credicoop CL continúa aplicando una planificación de auditoría basada en la normativa anterior combinándola con un análisis de riesgos. Aquella normativa establecía efectuar pruebas sustantivas y por lo tanto visitas, a todas las sucursales del banco todos los años. Una cuestión que resulta impracticable tanto para la entidad analizada como para el resto del sistema financiero.

Considerando que el equipo de auditoría de sucursales está integrado por 14 auditores y el banco cuenta con 274 sucursales, no resulta posible cumplir con dicho parámetro. Lo que se implementó para abordar este tema fue controlar con el equipo de auditoría a distancia aquellas sucursales no visitadas físicamente. Pero, a la hora de desarrollar la planificación anual, la variable tiempo transcurrido desde la última auditoría resultaba relevante para definir las sucursales a incluir dentro del plan anual.

Los interrogantes que surgen de esta situación son ¿qué beneficios podría otorgar la planificación anual de las auditorías a sucursales si se basaran netamente en los riesgos? ¿Genera eficiencia una planificación de auditoría de sucursales basada en riesgos? ¿Cuales podrían ser las formas de llevar adelante esta transición del modelo anterior al actualmente establecido que contempla la actualización normativa?

## 2) Objetivos

### General (a)

Explorar la forma actual de planificar que tiene la gerencia de auditoría interna del Banco Credicoop CL para sus trabajos del equipo de filiales basada en riesgo y compararla con la aplicación de una planificación basada en cumplimiento normativo teniendo en



cuenta los riesgos. Para ello se comparará la planificación del ejercicio 2018 con la del 2019. La planificación del ejercicio 2019 fue realizada netamente en base a riesgos.

#### Específicos (b)

Analizar la forma en que se llevó a cabo la planificación en base a riesgos y de esta forma comparar los resultados obtenidos utilizando una matriz de riesgo entre uno y otro proceso.

Por último, determinar que proceso podría resultar más efectivo y eficiente para desarrollar la tarea de auditoría, en base a los resultados que surgieran de las pruebas que se realizaron durante el ejercicio 2019.

#### 3) Aspectos metodológicos.

En este último apartado se detallan cuestiones relativas al método utilizado para la elaboración del diagnóstico: descripción del tipo de diseño, las fuentes de datos utilizadas (primarias y/o secundarias), unidad de análisis, técnicas de recolección de información y tipo de análisis (cualitativo/cuantitativo) que se implementó.

Para responder las preguntas y alcanzar los objetivos se aplicará un estudio de caso y el diseño del mismo será del tipo descriptivo. "El objetivo de estos estudios es describir situaciones y/o fenómenos. Los estudios descriptivos miden las variables de forma independiente y no buscan establecer relaciones entre variables" (Fassio, Pascual y Suárez, 2002, cáp. III pág. II).

El tipo de diseño será no experimental ya que las variables vienen establecidas por el estudio del caso, lo que hace que las mismas no se controlen ni se manipulen. El análisis se efectuará desde un diseño transversal, comparándose dos momentos definidos en el tiempo: los resultados de la planificación del ejercicio 2018 con la del ejercicio 2019. En la que uno de ellos fue planificado basándose en cumplimiento de normativa y otro fue planificado basándose en riesgos.

La totalidad del trabajo se basará en un estudio de caso. "No importa cuantas definiciones busquemos sobre este tipo de estudio, todas coinciden en que se basa en una indagación detallada, sistemática y en profundidad del caso objeto de interés (García Jiménez, 1991). Será un estudio de caso de tipo intrínseco, es decir cuando el caso se elige por el propio interés intrínseco que despierta (Simons, 2009).



La unidad de análisis serán las auditorías presenciales realizadas a las sucursales del Banco Credicoop Cooperativo Limitado. De dichas auditorías surgirán las principales variables a analizar: la cantidad de visitas realizadas, la cantidad de informes emitidos, el porcentaje de actividad bancaria auditado de forma presencial, la cantidad de horas empleadas y la cantidad de presupuesto invertido en el cumplimiento del plan anual.

Los datos serán obtenidos de los archivos utilizados para efectuar las planificaciones de auditorías de los ejercicios 2018 y 2019. Teniendo en cuenta que durante el ejercicio 2019 comenzó a utilizarse esta nueva metodología en la planificación a visitas de algunas sucursales, se compararán los datos obtenidos de tiempo invertido en horas hombre, los gastos de traslado a las sucursales auditadas y la cantidad de informes emitidos en una u otra alternativa.

Pregunta	Objetivo	Tipo y fuente de datos	Metodología y técnicas de análisis
¿Que metodología de planificación resulta más eficiente?	Comparar costos entre métodos.	Presupuesto y gastos ejercicio 2018 y 2019.	Cálculos matemáticos.
¿Qué metodología de planificación resulta más eficaz?	Comparar total de actividad bancaria auditada entre métodos.	Actividad bancaria auditada en 2018 y 2019.	Cálculos matemáticos.
¿Qué beneficios otorga una planificación basada en riesgos?	Conocer los beneficios del método.	Datos ejercicio 2019.	Descriptiva.
¿De que manera se podría llevar a cabo planificación basada en riesgos?	Sugerir mejoras al proceso actual.	Análisis global de toda la información.	Descriptiva.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado





## 2- Marco teórico

Lo primero que se debe entender para analizar una planificación de auditoría es la metodología utilizada para llevarla a cabo. De acuerdo a lo definido por el Instituto Internacional de Auditores Internos (Instituto de auditores internos, 2013) el enfoque basado en riesgos se materializa a través de una matriz de riesgo que posibilita ordenar los mismos en base a su significatividad, de mayor a menor.

La matriz de riesgo se confecciona asignando a los distintos riesgos definidos un nivel de riesgo determinado que será el producto del impacto que pueda generar el mismo y de su probabilidad de ocurrencia. En el caso práctico seleccionado son 3 los riesgos definidos a tener en cuenta para elaborar la planificación anual. Estos son (a) el nivel de actividad bancaria de las sucursales que resulta ser la suma de los depósitos recibidos y los créditos otorgados. (b) La fecha de la última visita de auditoría a la sucursal. Y (c) la última calificación obtenida en la visita de auditoría.

En cuanto al primer riesgo definido, es decir el nivel de actividad bancaria de las sucursales, resulta una relación directa que a mayor nivel de actividad bancaria exista un mayor nivel de riesgo asociado. Debido a que los procesos implican mayor cantidad de transacciones, estadísticamente aumenta la cantidad de errores que pueden producirse. A su vez los montos en moneda bruta total implicados también crecen ya que las transacciones son por importes más altos. Hasta el ejercicio 2018, las 20 primeras sucursales en cuanto a nivel de actividad bancaria eran introducidas manualmente dentro de la matriz de riesgo de forma preseleccionada para que resultaran visitadas siempre.

En relación al riesgo determinado por la fecha de la última visita, este tomaba mucha relevancia hasta que para la planificación del ejercicio 2019 se determinó efectuar una planificación basada netamente en riesgos. Hasta ese momento, el factor tiempo desde la última auditoría aumentaba el nivel de riesgo fecha desde la última visita de forma muy considerable pero las filiales no visitadas en los 2 últimos años eran introducidas manualmente dentro del plan anual de visitas. A partir del ejercicio 2019, ninguna filial es introducida dentro del plan de visitas de forma manual, toda la planificación surge de la matriz de riesgo.



En cuanto a la última calificación obtenida, a medida que esta disminuye en la escala de calificaciones antes mencionada, aumenta en el ponderador de riesgo la sucursal seleccionada. En ambos ejercicios este punto no varió dentro de la matriz de riesgo.

A modo de ejemplo, para una sucursal se definirán a partir del ejercicio 2019 en cada riesgo 3 escalas basadas en impacto y probabilidad de ocurrencia que nos darán como resultado un riesgo bajo, medio y alto para cada sucursal. Una sucursal que posee un nivel de actividad bancaria bajo tendrá un nivel de riesgo bajo (5 puntos), si la última visita se realizó el ejercicio anterior el riesgo también será bajo (5 puntos) y si la última calificación obtenida fue insatisfactorio en este caso el riesgo será alto (25 puntos). El puntaje total de la sucursal dentro de la matriz de riesgo será de 35 puntos.

Si esto lo definimos para cada una de las filiales del banco, obtendremos un ranking de sucursales ordenadas de mayor a menor en la que dicho orden estará organizado de acuerdo al nivel de riesgo asociado de cada sucursal. Una vez definido esto, en base a la cantidad de auditorías que podremos efectuar durante el ejercicio tendremos definida la planificación anual de auditoría del equipo de auditoría de sucursales. La cantidad de auditorías a realizar se definirá en base a la cantidad de horas hombres disponibles y la cantidad de presupuesto asignado para cumplir con el plan anual.

Las principales diferencias entre el método de planificación anual utilizado hasta el ejercicio 2018 eran dos. (a) En cuanto al riesgo vinculado al nivel de actividad bancaria, las 20 primeras sucursales eran introducidas manualmente dentro del plan anual de visitas sin considerarlas dentro de la matriz de riesgo. (b) Respecto del riesgo que tiene en cuenta la fecha de la última visita, aquellas filiales que no habían sido visitadas en los 2 años anteriores también eran introducidas de forma manual dentro del plan de visitas.

A modo comparativo, analizamos los resultados obtenidos durante el ejercicio 2018 y el ejercicio 2019. Se compararon algunas variables utilizadas para medir el desempeño general tanto respecto de la eficacia como de la eficiencia.

Respecto de la cantidad de sucursales auditadas de forma presencial:

Ejercicio 2018: 166.

Ejercicio 2019: 161.

Respecto de la cantidad de informes emitidos por el equipo de auditoría de sucursales a partir del cumplimiento del plan de visitas en cada ejercicio:



Ejercicio 2018: 188.

Ejercicio 2019: 178.

Durante el ejercicio 2019, se visitaron 5 sucursales menos que durante el ejercicio 2018 y se emitieron 10 informes menos que en dicho ejercicio.

El total de informes emitidos es mayor que el total de sucursales visitadas por que en ocasiones en una misma visita se lleva a cabo más de un programa de trabajo. El programa define el tipo de auditoría a efectuar. Se realizan trabajos sobre la tesorería, la planta operativa o el cumplimiento de las políticas crediticias. O una combinación de estos tipos de trabajo.

Respecto del porcentaje de actividad bancaria auditada de forma presencial sobre la actividad bancaria total:

Ejercicio 2018: 78%.

Ejercicio 2019: 76%.

Recordamos que la actividad bancaria de una sucursal es el resultado de sumar los depósitos y los préstamos totales que esta recibió y otorgó. Es una manera de medir el desempeño de las mismas. Este índice permite verificar que el porcentaje total auditado de un ejercicio a otro no varió de forma considerable.

Respecto de los gastos incurridos necesarios para cumplir con la planificación anual:

Ejercicio 2018: al 31/12/2018 fue de \$ 86.451.167.

Ejercicio 2019: al 31/12/2019 fue de \$ 138.110.828.

Estos gastos representan el gasto total de la gerencia de auditoría en su conjunto. Los mismos no están segregados por equipo dentro de dicha gerencia. De manera que no nos permiten saber a ciencia cierto si los mismos han mejorado puntualmente dentro del equipo de auditoría de sucursales. De todas maneras, la certeza de haber efectuado 5 viajes menos en el ejercicio 2019 respecto del ejercicio 2018 permite afirmar con total seguridad que los gastos totales para cumplir con el plan se han reducido.

Respecto de las horas hombre utilizadas necesarias para cumplir la planificación. Tanto en el ejercicio 2018 como en el 2019 la cantidad de auditores del equipo de auditoría de sucursales fue de 14 recursos. De manera que si bien no contamos con la cantidad de horas hombre necesarias para cumplir la planificación segregada por equipo de trabajo, se podría afirmar en principio que la misma no varió de un ejercicio a otro.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado







### 3- Diagnóstico

La planificación anual de visitas a sucursales del equipo de auditoría de filiales de la Gerencia de auditoría interna del banco Credicoop CL genera como resultado un plan de visitas anual a cumplir durante el ejercicio. Así como las sucursales tienen objetivos comerciales, este equipo tiene como objetivo anual el cumplimiento de este plan.

Posteriormente, mes a mes se definen cuáles de las sucursales que forman parte de ese plan anual se visitarán teniendo en cuenta algunas cuestiones. Las más importantes a tener en cuenta son: (a) los auditores disponibles de cada mes teniendo en cuenta licencias y disponibilidad de viaje al interior, (b) que el equipo de trabajo principal de la filial a visitar esté presente durante los días en que se llevará a cabo la auditoría para poder atender los requerimientos de los auditores, (c) alguna situación puntual que pueda llegar a afectar el normal desarrollo de la auditoría (por ejemplo una obra edilicia que se esté llevando a cabo en la sucursal) y por último (d) la localidad en la que se encuentra situada la sucursal a visitar (por ejemplo las sucursales de la costa no son visitas de diciembre a marzo por la gran actividad estacional que reciben, porque los costos de viaje se encarecen, por que pueden surgir demoras en los traslados o al momento en que los auditores deben cenar, etc).

El ejercicio 2019 tiene la particularidad de que fue planificado exclusivamente teniendo cuenta y priorizando el nivel de riesgo asociado de las sucursales. Este riesgo asociado, el cual fuera comentado oportunamente, le otorgó un ponderador muy importante al nivel de actividad bancaria de cada sucursal, el cuál resulta de sumar los depósitos que esta recibe más los créditos que otorga. A diferencia de lo que se efectuaba en ejercicios anteriores, en los cuales las 20 primeras sucursales en cuanto a nivel de actividad bancaria eran incluidas en la planificación anual de manera manual, ahora las mismas pasan a formar parte de este proceso de elaboración de una matriz de riesgo y planificación. De todas maneras, debido a que sus niveles de actividad bancaria les otorgan un riesgo importante en este ítem, continúan formando parte del plan de visitar a efectuar. Es decir, cambió la metodología para elaborar el plan anual de auditorías a realizar, pero el resultado continúa siendo muy similar al de ejercicios anteriores: las 20 o 30 primeras sucursales en cuanto a nivel de actividad bancaria son visitadas todos los años.



Para la elaboración del plan de visitas del ejercicio 2019 se elaboró una matriz de riesgo y se dividió a todas las sucursales de la entidad en 3 lotes de acuerdo al riesgo asociado de las mismas. Cada uno de estos serían auditados con distinta metodología.

Las sucursales que integran el primer lote (a) (aquellas con mayor nivel de riesgo asociado, por ejemplo las de mayor nivel de actividad bancaria, mala calificación en la última visita o más tiempo transcurrido desde la misma) serían visitas y auditadas de forma presencial. Es decir, continuando con lo que se venía realizando hasta el ejercicio finalizado en el año 2018. Al elevar el ponderador de riesgo referido al nivel de actividad bancaria, se aseguró incluir dentro de la sucursales a auditar aquellas con mayor actividad bancaria. Si bien la metodología empleada para elaborar el plan de visitas y la planificación cambió en este punto (las 20 primeras sucursales en cuanto a nivel de actividad bancaria eran visitadas todos los años), se aseguró con esta nueva metodología que las sucursales con mayor nivel de actividad bancaria sean visitadas todos los años y su vez se obtenga un monto significativo auditado de forma presencial en cuanto a nivel de actividad bancaria.

Las sucursales pertenecientes al segundo lote (b) (las de un nivel de riesgo intermedio) serían auditadas aplicando una metodología que combinaría una visita a la sucursal de menos días ya que parte de los controles de la auditoría se realizarían a distancia, desde la casa central. Por ejemplo se le requeriría a la sucursal que envíe por medios electrónicos los pagarés digitalizados que forman parte de la muestra a la Gerencia de auditoría para que sean controlarlos antes de comenzar la visita a la sucursal. Y al momento de visitar la filial se llevarían a cabo exclusivamente pruebas sustantivas, es decir cuestiones que tienen que ver con comprobar la existencia física de diversas cuestiones. Por ejemplo arqueo de efectivo, de tarjetas, de chequeras, verificar la existencia de copias resguardadas de llaves y de claves de diversos dispositivos que hacen al cumplimiento de las medidas de seguridad, etc. Esto permite ahorrar tiempo de visita en la sucursal y presupuesto de viaje ya que en una misma semana pueden ser auditadas varias sucursales que se encuentren dentro de una misma zona geográfica.

Las sucursales del tercer y último lote (c) serían aquellas que no serían auditadas de forma presencial, sino que se llevarían a cabo exclusivamente controles por parte del equipo de auditoría a distancia. Estos controles se llevan adelante a través del pedido de



documentación específica a la sucursal de manera planificada o cuando indicadores parametrizados arrojen alertas surgidos de desvíos en diversos tipos de procesos. Pero en ambos casos, la auditoría se lleva adelante desde la casa central sin visitar físicamente la sucursal. Este tipo de controles a distancia tiene 2 ventajas principales. Por un lado, lleva adelante la que se conoce como auditoría continua (Escrito de la Comisión de auditoría continua del Instituto de auditores internos de Argentina, 2016) en la que las sucursales son auditadas de forma constante a diferencia de las visitas presenciales que son en el mejor de los casos una vez al año. Por otro lado, también otorgan la posibilidad de hacer más eficiente el proceso de auditoría en su conjunto para las sucursales ya que evita incurrir en tiempos de trabajo, disposición de elementos y costos de viaje que serían destinados para auditar sucursales con riesgo asociado que sería menor en relación al resto del universo auditable.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado





#### 4- Propuesta de intervención

1) El **problema a resolver** tiene que ver de forma directa con definir una nueva metodología para llevar adelante una planificación anual de auditorías para el equipo de sucursales. Este metodología debe en primera medida permitir que se cumpla con la normativa del BCRA. A su vez, también debe satisfacer las necesidades de los clientes internos de la Gerencia de auditoría. Estos son los usuarios de la información obtenida en las auditorías, entre los que podemos nombrar a la dirección del banco en primer medida, las sucursales y los funcionarios encargadas de ellas en segundo lugar, y al resto de los miembros de la organización que utilicen los informes emitidos para tomar decisiones. La información recabada en las auditorías es plasmada en los informes de auditoría, los cuales muestran al final de cada visita el estado de situación general en que se encuentra la sucursal.

Una cuestión importante a tener en cuenta que no fue mencionada anteriormente por que no es posible mensurar de forma concreta sus objetivos y resultados, es la sinergia que despierta una visita de auditoría en una sucursal del Banco Credicoop CL en particular a diferencia de lo que ocurre en el resto del sistema financiero. Cada una de las sucursales tiene una comisión de asociados, y sus integrantes junto con los de todas las comisiones del resto de las sucursales del banco ejercen la dirección y administración de la entidad cooperativa. El contacto entre estas, la dotación de la sucursal junto con sus funcionarios y el personal de la Gerencia de auditoría es muy valorado y esperado para actualizar conocimientos y compartir inquietudes de primera mano y de forma directa con un sector de la organización que reporta sin intermediarios a la presidencia y a la dirección del banco. Una situación similar ocurre con las reuniones de cierre de auditoría, en las cuales los auditores comunican los resultados del trabajo realizado a los funcionarios de las sucursales, a los miembros de la comisión de asociados y en ocasiones a parte de la dotación de la filial. Estos canales de contacto además de ser sumamente apreciados, forman parte de una tradición de muchos años que nació junto con el comienzo de la organización. Estos contactos de alguna forma se perderían en aquellas sucursales que serían controladas a distancia sin la visita física de auditores por el resto de los siguientes años. Este aspecto es el que genera una mayor reticencia al cambio en distintos sectores de



la organización, inclusive también en parte de los miembros del equipo de auditores. Es el tema que frena una transformación definitiva y actualizada en la forma de definir cuales serán las sucursales auditadas y que tipo de auditorías se llevaran a cabo en cada una de ellas.

2) **La propuesta** sería entonces solidificar este cambio positivo y actualizado en materia de auditoría para futuros ejercicios. Analizando los resultados obtenidos, el mismo genera diversos beneficios para la organización. Esta nueva metodología para llevar adelante una planificación le permitirá a la Gerencia de auditoría hacer más eficiente el desarrollo de su tarea diaria en relación al ahorro presupuestario y más eficaz en cuanto a que cubrirá un mayor monto total de actividad bancaria controlada, o bien cubrirá el mismo monto con menor cantidad de sucursales visitas y por lo tanto menores gastos incurridos.

Para contrarrestar el efecto de dejar de visitar presencialmente todas las filiales del banco, una alternativa posible sería llevar a cabo reuniones periódicas en distintas zonas geográficas del país invitando a los funcionarios e integrantes de las comisiones de asociados de las sucursales no visitadas durante el ejercicio que se encuentren en las cercanías de dichas zonas. Estas reuniones servirán para repasar cuestiones básicas de control interno y comentar la problemática más actual que los auditores observan en los distintos controles que llevan adelante en el resto de las sucursales, temas comúnmente tratados en las reuniones de cierre de auditoría. Estos encuentros posibilitarán continuar con la comunicación directa y de primera mano entre la Gerencia de auditoría y las sucursales del banco.

3) **La estrategia** para llevar adelante esta propuesta deberá tener como eje clave incluir a todas las personas de la organización que participan en los procesos de auditoría como participantes en las cuestiones a definir. Su opinión podría ser conocida a través de encuestas y charlas mantenidas con los funcionarios de las sucursales, los gerentes zonales, el comité de auditoría, y cualquier otro miembro de la organización involucrado en el proceso de auditoría. Esto permitirá tener en cuenta y conocer las opiniones de todos los involucrados, incluyendo dentro de estos a los usuarios finales de la información.

4) En cuanto al **procedimiento** en sí, las reuniones zonales con las sucursales no auditadas de forma presencial podrían implementarse en principio en algunos puntos clave del territorio para evaluar el desempeño de las mismas y conocer la opinión de los



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



participantes a través de encuestas a los asistentes a dichas citas. De resultar estas reuniones positivas o necesitar alguna mejora puntal o cambio, una vez realizados los mismos a partir del segundo ejercicio se harán extensivas al resto de la organización.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado







## 5- Conclusiones

La comparación de un ejercicio a otro permite ver que se visitaron 5 sucursales menos en el ejercicio 2019 que en el ejercicio 2018. Dicha información, a primera impresión, podría ocasionar la errónea idea de que no se muestra una mejora considerable o importante. Esta cuestión implica que se deba analizar con mayor profundidad este dato para poder entender su relevancia. Una auditoría a efectuar en una sucursal ubicada geográficamente en el interior del país, implica visitar la filial de lunes a viernes, y que el auditor salga de su casa el domingo y regrese el viernes siguiente a última hora. En caso de que se trate de un programa de trabajo que evalúe el cumplimiento de la política crediticia, serán necesarios 2 auditores para poder realizar y terminar el mismo en 5 días de trabajo. Este tipo de programa a su vez tiene asignado 5 días de tareas previas necesarias antes de comenzar la auditoría y 3 días posteriores de redacción del informe una vez finalizada la misma. De manera que un viaje al interior podría implicar en total 18 días de trabajo de 8 horas cada uno de ellos. Si a eso lo multiplicamos por 5 visitas menos que se realizaron en 2019, se ahorró un tiempo total de 90 días en el año y se auditó prácticamente el mismo porcentaje de actividad bancaria de forma presencial en relación a la actividad bancaria total que en el ejercicio 2018. Este sería el dato más importante a tener en cuenta que surge a partir de esta nueva forma de llevar adelante la planificación. Este ahorro de días se utilizó para que el equipo de auditoría de sucursales tome otros trabajos antes efectuados por el equipo de auditoría de casa central.

A esto habría que añadirle que esos 5 viajes no efectuados también generaron un considerable **incremento de la eficiencia** a través del ahorro en traslados, alojamiento, comidas y sueldos extra de los auditores.

La conclusión entonces es clara en cuanto números mensurables y comparables. Una planificación basada en riesgos otorga beneficios comparándola con la forma en que se planificaba con anterioridad. Por una parte permite mantener el porcentaje de actividad bancaria total auditada de forma presencial en relación a la actividad bancaria total visitando menos sucursales. Es decir **mejora la eficacia**. Por otra parte a su vez, permite ahorrar horas hombre y también presupuesto necesario para poder cumplir con dicho plan.



Es decir, otorga la posibilidad de auditar lo mismo que en ejercicios anteriores, pero gastando menos y dedicando menos cantidad de horas hombre por auditor.

Si la planificación de auditoría del equipo de sucursales se basara netamente en riesgos permitiría dar un salto de calidad a la labor efectuada por este equipo, haciéndola más eficaz y eficiente sin bajar la calidad de los trabajos realizados ni el nivel de actividad bancaria auditada.

El problema a resolver entonces sería la cuestión del contacto entre la Gerencia de auditoría y las filiales no visitas, el cual de alguna manera se perdería o podría transformarse en un nuevo tipo de forma de comunicación a través de la mejora oportunamente propuesta. La misma consiste en la implementación de reuniones periódicas organizadas por zonas geográficas que permita continuar con una tradición de años y que forma parte de la cultura organizacional de la entidad.

Por otra parte, una cuestión importante será incluir en este cambio a todas las personas que participen de estos procesos. Para que intenten ponerse de acuerdo y logren consensuar una visión integrada de la organización que les permite ver y apreciar las mejoras que podrían alcanzarse. Y fundamentalmente se sientan parte de estos beneficios. A través de una visión consolidada de la organización y poniendo el foco en el bien para ella de forma conjunta.



## 6- Referencias bibliográficas

Adriana Fassio, Liliana Pascual y Francisco Suárez (2002). **Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo**. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Cooperativas.

García Jiménez, E. (1991). **Una teoría práctica sobre la evaluación**. Estudio Etnográfico, MIDO, Sevilla.

Instituto de auditores internos (2013). **Marco internacional para la práctica profesional de la auditoría interna**. Madrid, España. Instituto de auditores internos de España.

Helen Simons, 2009. **El estudio de caso: teoría y práctica**. Madrid, España. Ediciones Morata.

Banco Central de la República Argentina (2004). Comunicación A- 4133. Normas mínimas sobre controles internos. Argentina.

Banco Central de la República Argentina (2019). Comunicación A- 6552. Normas mínimas sobre controles internos para entidades financieras. Argentina.

Instituto de auditores internos de Argentina (2016). **Escrito sobre auditoría continua**. Comisión de auditoría continua del Instituto de auditores internos de Argentina.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas

---

Escuela de Estudios de Posgrado





### 7- Anexos

