

**MARCO DE REFERENCIA**

**PARA**

**LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO**

**EN LAS ORGANIZACIONES BANCARIAS**

**Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria**

**Basilea**  
**Septiembre de 1998**

## Tabla de contenido

	Página
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>I. Antecedentes</b>	<b>6</b>
<b>II. Los objetivos y papel del marco de referencia de los controles internos</b>	<b>7</b>
<b>III. Los mayores elementos del proceso de control interno</b>	<b>8</b>
A. Vigilancia de la Administración y la cultura de control	9
1. Junta Directiva	
2. Administración Superior	
3. Cultura de Control	
B. Reconocimiento y valuación de riesgos	12
C. Actividades de control y segregación de funciones	13
D. Información y comunicación	15
E. Monitoreo de actividades y corrección de deficiencias	18
<b>IV. Evaluación de los sistemas de control por las autoridades de supervisión</b>	<b>20</b>
<b>V. Papeles y responsabilidades de los auditores externos</b>	<b>22</b>
<b>Apéndice I</b>	
<b>Materiales de referencia</b>	<b>24</b>
<b>Apéndice II</b>	
<b>Lecciones de supervisión aprendidas de fracasos en el control interno</b>	<b>25</b>

**Sub-grupo de Administración de Riesgos  
Del Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria**

Co-Presidentes:

Mr. Roger Cole – Federal Reserve Board,  
Ms. Christine Cumming – Federal Reserve Bank of New York

Banque Nationale de Belgique, Brussels	Mr. Philip Lefèvre
Commission Bancaire et Financière, Brussels	Mr. Jos Meuleman
Office of the Superintendent of Financial Institutions, Ottawa	Ms. Aina Liepins
Commission Bancaire, Paris	Ms. Brigitte Declercy
Deutsche Bundesbank, Frankfurt am Main	Ms. Magdalene Heid
Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen, Berlin	Mr. Uwe Neumann
Banca d'Italia, Rome	Mr. Paolo Pasca
Bank of Japan, Tokyo	Mr. Noriyuki Tomioka
Financial Supervisory Agency, Tokyo	Mr. Kozo Ishimura
Banque Centrale du Luxembourg	Ms. Isabelle Goubin
De Nederlandsche Bank, Amsterdam	Mr. Job Swank
De Nederlandsche Bank, Amsterdam	Mr. Paul Benschop
Finansinspektionen, Stockholm	Mr. Jan Hedquist
Eidgenössische Bankenkommision, Bern	Ms. Renate Lischer
Financial Services Authority, London	Mr. Stan Bereza
Federal Deposit Insurance Corporation, Washington, D.C.	Mr. Mark Schmidt
Office of the Comptroller of the Currency, Washington, D.C.	Mr. Kurt Wilhelm
European Commission, Brussels	Mr. Nicholas Cook
Secretariat of the Basle Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlements	Ms. Betsy Roberts

## **Marco de Referencia para los Sistemas de Control Interno en las Organizaciones Bancarias**

### **INTRODUCCIÓN**

1. Como parte de sus esfuerzos permanentes para atender aspectos de supervisión bancaria y para mejorar la supervisión a través de lineamientos que promuevan prácticas sólidas de administración de riesgos, el Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria está emitiendo este marco de referencia para la evaluación de los sistemas de control interno. Un sistema de control interno efectivo es un componente crítico de la administración bancaria y un fundamento para una operación sólida y segura de las organizaciones bancarias. Un sistema fuerte de controles internos puede ayudar a asegurar que las metas y objetivos de una organización bancaria serán cumplidos, que el banco alcanzará sus objetivos de rentabilidad a largo plazo y de que mantendrá un reporte financiero y administrativo confiable. Tal sistema también puede ayudar a asegurar que el banco cumpla con las leyes y regulaciones, así como con las políticas, planes, reglamentos internos y procedimientos y, que reducirá el riesgo de pérdidas inesperadas o del daño a la reputación del banco. Este documento describe los elementos esenciales de un sistema sano de control interno, basado en la experiencia de los países miembros y en los principios establecidos en anteriores publicaciones del Comité. El objetivo del documento es resumir un número de principios, para uso de las autoridades de supervisión cuando evalúen los sistemas de control interno de los bancos.

2. El Comité de Basilea, junto con los supervisores bancarios alrededor del mundo, se ha concentrado mayormente en la importancia de sólidos controles internos. Este elevado interés en los controles internos es, en parte, un resultado de pérdidas significativas en que han incurrido varias organizaciones bancarias. Un análisis de los problemas relacionados con estas pérdidas indican que probablemente pudieran haberse evitado si los bancos hubieran mantenido un sistema efectivo de controles internos. Tales sistemas habrían prevenido o hecho posible la detección temprana de los problemas que condujeron a pérdidas, y a través de ello, hubieran limitado el daño a las organizaciones bancarias. Al desarrollar estos principios, el Comité se ha basado en lecciones aprendidas de los problemas de situaciones bancarias en los países miembros.

3. Debe entenderse que estos principios son de aplicación general y que las autoridades de supervisión deben utilizarlos cuando valúen sus propios métodos y procedimientos de supervisión en el monitoreo de cómo estructuran los bancos sus sistemas de control interno. Mientras que el enfoque exacto elegido por los supervisores individuales dependerá de factores locales, incluyendo sus técnicas de supervisión de gabinete y de campo y el grado en que sean utilizados los servicios de los auditores externos en la función de supervisión, **todos los miembros del Comité de Basilea acuerdan que los principios establecidos en este documento deben ser utilizados para evaluar el sistema de control interno bancario.**

4. El Comité de Basilea está distribuyendo este documento a las autoridades de supervisión en todo el mundo con la creencia de que los principios presentados proporcionarán un marco de referencia útil para la efectiva supervisión de los sistemas de control interno. Más generalmente, el Comité desea hacer énfasis que los controles internos sólidos son esenciales para la operación prudente de los bancos y para promover

la estabilidad en todo el sistema financiero. En tanto que el Comité reconoce que no todas las instituciones puedan haber implementado todos los aspectos de este marco de referencia, los bancos están trabajando en su adopción.

5. El lineamiento previamente emitido por el Comité de Basilea, típicamente incluyó discusiones de controles internos que afectan áreas específicas de las actividades bancarias, tales como el riesgo de tasa de interés y las actividades de negociación de valores y de derivados. En contraste, este lineamiento presenta un marco de referencia que el Comité de Basilea promueve para uso de los supervisores al evaluar los controles internos, tanto en las actividades dentro como fuera del balance y, en organizaciones bancarias consolidadas. El lineamiento no se dirige hacia áreas o actividades específicas dentro de una organización bancaria. La aplicación exacta depende de la naturaleza, complejidad y riesgos de las actividades de los bancos.

6. El Comité proporciona información de antecedentes en la sección I, establece los objetivos y el papel de un sistema de control interno en la Sección II, y estipula trece principios en las Secciones III y IV para que las autoridades de supervisión los apliquen en la valuación de los sistemas de control interno de los bancos. En adición, el Apéndice I lista materiales de referencia; el Apéndice II proporciona lecciones de supervisión que se han aprendido de fracasos pasados en los controles internos.

### **Principios para la Valuación de los Sistemas de Control Interno**

#### *Vigilancia administrativa y cultura de control*

##### **Principio 1:**

**La junta directiva debe tener la responsabilidad de aprobar y de revisar periódicamente las estrategias generales de negocios y de las políticas significativas del banco; de entender los riesgos mayores asumidos por el banco, estableciendo niveles aceptables de estos riesgos y de cerciorarse que la administración superior da los pasos necesarios para identificar, monitorear y controlar estos riesgos; de aprobar la estructura organizacional y de asegurarse que la administración superior esté monitoreando la efectividad del sistema de control interno. La junta directiva es la responsable final de asegurarse de que se establezca y se mantenga un sistema de controles internos adecuado y efectivo.**

##### **Principio 2**

**La administración superior debe tener la responsabilidad de implementar las estrategias y políticas aprobadas por la junta directiva; de desarrollar procesos que identifiquen, midan, monitoreen y controlen los riesgos en que incurra el banco; de mantener una estructura organizacional que asigne claramente la responsabilidad, autoridad y relaciones de reportes; de asegurarse que las responsabilidades delegadas sean llevadas efectivamente y de establecer políticas apropiadas de control interno y de monitorear la efectividad del sistema de control interno.**

##### **Principio 3**

La junta directiva y la administración superior son responsables de promover altos estándares de integridad y de ética y de establecer una cultura, dentro de la organización, que haga énfasis y que demuestre a todos los niveles de personal, la importancia de los controles internos. Todos los niveles de personal en una organización bancaria necesitan entender su papel en el proceso de controles internos y estar totalmente involucrados en el proceso.

### *Reconocimiento y valuación de riesgos*

#### **Principio 4:**

Un sistema de control interno efectivo requiere que los riesgos materiales que puedan afectar adversamente el alcance de las metas del banco sean reconocidos y continuamente evaluados. Esta valuación debe cubrir todos los riesgos que enfrente el banco y la organización bancaria consolidada (que es, el riesgo de crédito, de país y de transferencia, de mercado, de tasa de interés, de liquidez, operacional, legal y de reputación). Los controles internos quizá necesiten ser revisados para que atiendan con propiedad cualesquiera nuevos riesgos o previamente no controlados.

### *Actividades de control y Segregación de Responsabilidades*

#### **Principio 5:**

Las actividades de control deben ser parte integral de las actividades diarias del banco. Un sistema de control interno efectivo requiere que se establezca una estructura apropiada de control interno, con actividades definidas de control para cada nivel de negocios. Esta debe incluir: revisiones a un alto nivel; actividad apropiada de controles para diferentes departamentos o divisiones; controles físicos; revisiones periódicas de cumplimiento con los límites de exposición y seguimiento de los incumplimientos; un sistema de aprobaciones y autorizaciones y, un sistema de verificaciones y reconciliaciones.

#### **Principio 6:**

Un sistema efectivo de control interno requiere que exista una segregación apropiada de funciones y de que al personal no se le asignen responsabilidades conflictivas. Las áreas potenciales de conflictos de interés deben ser identificadas, minimizadas y sujetas a un cuidadoso e independiente monitoreo.

### *Información y comunicación*

#### **Principio 7:**

**Un sistema efectivo de control interno requiere que existan datos internos financieros, operacionales y de cumplimiento, adecuados y comprensivos, así como información externa de mercado relativa a eventos y condiciones que sean relevantes para la toma de decisiones. La información debe ser confiable, oportuna, accesible y proporcionada en un formato consistente.**

**Principio 8:**

**Un sistema efectivo de control interno requiere que existan sistemas confiables de información que cubran todas las actividades significativas del banco. Estos sistemas, incluyendo aquellos que mantienen y utilizan datos en una forma electrónica, deben ser seguros, monitoreados independientemente y estar apoyados por convenios adecuados de contingencia.**

**Principio 9:**

**Un sistema efectivo de controles internos requiere canales efectivos de comunicación que aseguren que todo el personal entienda totalmente y se adhiera a las políticas y procedimientos que afecten sus funciones y responsabilidades y que cualquiera otra información relevante se comunique al personal apropiado.**

*Actividades de Monitoreo y Corrección de Deficiencias*

**Principio 10:**

**La efectividad general de los sistemas de control interno del banco debe ser monitoreada en forma permanente. El monitoreo de riesgos claves debe ser parte de las actividades diarias del banco así como evaluaciones periódicas por línea de negocio y de la auditoría interna.**

**Principio 11:**

**Debe haber una auditoría interna efectiva y comprensiva del sistema de control interno y que ésta sea realizada por personal competente, operacionalmente independiente y apropiadamente entrenado para ello. La función de auditoría interna, como parte del monitoreo del sistema de controles internos, debe reportar directamente a la junta directiva o a su comité de auditoría y, a la administración superior.**

**Principio 12:**

**Las deficiencias de control interno, ya sea que fueran identificadas por línea de negocios, por la auditoría interna o por otro personal de control, deben ser reportadas en forma oportuna al nivel apropiado de administración y atendido con prontitud. Las deficiencias de control interno que sean materiales deben ser reportadas a la administración superior y a la junta directiva.**

*Evaluación de los sistemas de control interno por las autoridades de supervisión*

**Principio 13:**

**Los supervisores deben requerir que todos los bancos, no obstante su tamaño, tengan un sistema efectivo de controles internos que sea consistente con la naturaleza, complejidad y riesgo de sus actividades dentro y fuera de balance y que responda a los cambios en el ambiente y las condiciones bancarias. En aquellas instancias cuando los supervisores determinen que el sistema de control interno de un banco no sea adecuado o efectivo para el perfil específico de riesgos (por ejemplo, que no cubra todos los principios contenidos en este documento), deben tomar acciones apropiadas.**

## I. ANTECEDENTES

1. El Comité de Basilea ha estudiado problemas bancarios recientes en orden para identificar las fuentes mayores de deficiencias de control interno. Los problemas identificados refuerzan la importancia de que los directores y la administración, la auditoría interna y externa, así como los supervisores bancarios se enfoquen con más atención al fortalecimiento de los sistemas de control interno y para que evalúen constantemente su efectividad. Varios casos recientes demuestran que los controles internos inadecuados pueden conducir a pérdidas significativas para los bancos.

2. Los tipos de deficiencias de control que típicamente se han visto en casos de problemas bancarios, pueden agruparse en cinco categorías:

- ***Carencia de una adecuada vigilancia y responsabilidad por parte de la administración y, el fracaso en desarrollar una fuerte cultura de control dentro del banco.*** Sin excepción, los casos de grandes pérdidas reflejan la poca atención de la administración, así como una laxitud, en la cultura de control del banco, de lineamientos y vigilancia insuficientes de parte de la junta directiva y de la administración superior y, de la falta de una clara responsabilidad administrativa a través de la asignación de funciones y responsabilidades. Estos casos también reflejan la carencia de incentivos apropiados para que la administración lleve a cabo una fuerte línea de supervisión y de que mantenga un alto nivel de conciencia de control en las áreas de negocios.
- ***Reconocimiento y valuación inadecuados de los riesgos de ciertas actividades bancarias, ya sea dentro o fuera de balance.*** Muchas organizaciones bancarias que han sufrido grandes pérdidas fueron negligentes en reconocer y valorar los riesgos de nuevos productos y actividades o actualizaron sus valuaciones de riesgos cuando ya habían ocurrido cambios significativos en el ambiente o condiciones de negocios. Muchos casos recientes resaltan el hecho de que los sistemas de control que funcionan bien para productos tradicionales o simples no son adecuados para manejar productos complejos o sofisticados.
- ***La ausencia o fracaso de estructuras y actividades claves de control, tales como la segregación de funciones, aprobaciones, verificaciones, reconciliaciones y revisiones del rendimiento operativo.*** La falta de segregación de funciones en particular, ha jugado un papel mayor en las pérdidas significativas que han ocurrido en los bancos.
- ***Comunicación inadecuada de información entre los niveles de la administración del banco, especialmente en la comunicación de problemas hacia niveles superiores.*** Para ser efectivos, las políticas y procedimientos necesitan ser comunicados efectivamente a todo el personal involucrado en una actividad. Algunas pérdidas ocurrieron en los bancos debido a que el personal relevante involucrado no estuvo consciente de, o no entendió, las políticas del banco. En varias instancias, la información relativa a actividades inapropiadas que debió haberse reportado a los niveles organizacionales superiores, no fue comunicada a la junta directiva o a la administración superior hasta que los problemas ya eran severos. En otras instancias, la información en los reportes administrativos no era completa o precisa, creando una impresión favorable falsa de una situación de negocios.

- **Programas de auditoría y monitoreo de actividades, inadecuados o inefectivos.** En muchos casos, las auditorías no fueron suficientemente rigurosas para identificar y reportar las debilidades de control asociadas con los problemas bancarios. En otros casos, aunque los auditores reportaron los problemas, no había mecanismos para asegurar que la administración corrigiera las deficiencias.

3. El marco de referencia de control interno subyacente en este lineamiento se basa en las prácticas vigentes en muchos bancos grandes, firmas de valores y compañías no financieras, y sus auditores. Además, este marco de referencia de evaluación es consistente con el creciente énfasis de los supervisores bancarios sobre la revisión de la administración de riesgos de las organizaciones bancarias y, de los procesos de control interno. Es importante hacer énfasis que es responsabilidad de la junta directiva y de la administración superior del banco asegurarse de que existan controles internos adecuados y, de promover un ambiente donde los individuos entiendan y cumplan con sus responsabilidades en ésta área. Por otra parte, es responsabilidad de los supervisores bancarios el evaluar el compromiso de la junta directiva y de la administración del banco para con el proceso de control interno.

## **II. Los Objetivos y el Papel del Marco de Referencia de Control Interno**

4. El control interno es un *proceso* efectuado por la junta directiva,<sup>1</sup> la administración superior y todos los niveles de personal. No es solamente un procedimiento o política que se desarrolla sólo en cierto tiempo, sino que es continuamente operado en todos los niveles dentro del banco. La junta directiva y la administración superior son responsables de establecer una cultura apropiada que facilite un proceso efectivo de control interno y, del monitoreo de su efectividad, en forma permanente; sin embargo, cada individuo dentro de la organización debe participar en el proceso. Los objetivos principales del proceso de control interno pueden categorizados de la siguiente forma:<sup>2</sup>

1. Eficiencia y efectividad de las actividades (objetivos de rendimiento);
2. Confiabilidad, totalidad y oportunidad de información financiera y administrativa; (objetivos de información); y
3. Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables (objetivos de cumplimiento).

---

<sup>1</sup> Este documento se refiere a la estructura administrativa compuesta de una junta directiva y administración superior. El Comité está consciente que existen diferencias significativas en los sistemas legislativos y de regulación en los países con relación a las funciones de la junta directiva y de la administración superior. En algunos países, la junta tiene la principal función, sino exclusiva, de supervisar al cuerpo ejecutivo (administración superior o administración general) para asegurarse que ésta última desempeña sus funciones. Por esta razón, en algunos casos, esto es conocido como la junta de supervisión. Esto significa que la junta no tiene funciones ejecutivas. En otros países, en contraste, la junta tiene una amplia competencia en la que se basa el marco general de referencia para la administración del banco. Debido a estas diferencias, las nociones de la junta directiva y administración superior se utilizan en este documento no para identificar construcciones legales sino en su lugar identificar dos funciones de toma de decisiones dentro del banco.

<sup>2</sup> Estos incluyen los controles internos sobre la salvaguarda de activos y otros recursos contra adquisiciones no autorizadas, su uso o disposición o pérdidas.

5. Los *objetivos de rendimiento* de los controles internos pertenecen a la efectividad y eficiencia del banco en la utilización de sus activos y otros recursos y, en la protección de pérdidas para el banco. El proceso de control interno busca asegurarse que el personal en toda la organización esté trabajando en alcanzar sus metas con eficiencia e integridad, sin costos excesivos o no entendidos o anteponiendo otros intereses (tales como el interés de los empleados, el de los vendedores o de los clientes) antes que los del banco.

6. Los *objetivos de información* se refieren a la preparación de reportes oportunos, confiables y relevantes que son necesarios para la toma de decisiones en las organizaciones bancarias. También se refieren a la necesidad de cuentas anuales confiables, otros estados financieros y otras divulgaciones financieras relacionadas, así como a los reportes a los accionistas, a los supervisores y a otras partes externas interesadas. La información recibida por la administración, la junta directiva, los accionistas y los supervisores debe ser de calidad e integridad suficiente tal que los que la reciban puedan confiar en ella para tomar decisiones. El término confiable, conforme se relacione con los estados financieros, se refiere a la preparación de estados que sean presentados razonablemente y que estén basados en reglamentos y principios contables comprensivos y bien definidos.

7. Los *objetivos de cumplimiento* aseguran que todos los negocios bancarios cumplan con las leyes y regulaciones aplicables, con los requerimientos de supervisión y con las políticas y procedimientos de la organización. Este objetivo debe cumplirse en orden para proteger la franquicia y reputación del banco.

### **III. Los Mayores Elementos de un Proceso de Control Interno**

8. El proceso de control interno, que históricamente ha sido un mecanismo para reducir las instancias de fraude, apropiación indebida y errores, se ha vuelto más extensivo, atendiendo toda la variedad de riesgos que enfrentan las organizaciones bancarias. Se reconoce ahora que un sólido proceso de control interno es crítico para la capacidad del banco en cumplir con sus metas establecidas y para mantener su viabilidad financiera.

9. El control interno consiste de cinco elementos interrelacionados:

1. Vigilancia de la administración y cultura de control;
2. Reconocimiento y valuación del riesgo;
3. Actividades de control y segregación de funciones;
4. Información y comunicación; y
5. Actividades de monitoreo y corrección de deficiencias.

Los problemas que se han observados en grandes pérdidas bancarias recientes pueden ser alineadas con estos cinco elementos. El efectivo funcionamiento de estos elementos es esencial para alcanzar los objetivos de desarrollo, información y comunicación de los bancos.

## **A. Vigilancia administrativa y cultura de control**

### **1. Junta directiva**

**Principio 1:** La junta directiva debe tener la responsabilidad de aprobar y de revisar periódicamente las estrategias generales de negocios y de las políticas significativas del banco; de entender los riesgos mayores asumidos por el banco, estableciendo niveles aceptables de estos riesgos y de cerciorarse que la administración superior da los pasos necesarios para identificar, monitorear y controlar estos riesgos; de aprobar la estructura organizacional y de asegurarse que la administración superior esté monitoreando la efectividad del sistema de control interno. La junta directiva es la responsable final de asegurarse de que se establezca y se mantenga un sistema de controles internos adecuado y efectivo.

10. La junta directiva proporciona gobierno, lineamientos y vigilancia a la administración superior. Es responsable de la aprobación y revisión de las estrategias generales del negocio y de las políticas significativas de la organización, así como de la estructura organizacional. La junta directiva tiene la responsabilidad final de asegurarse de que se establezca un sistema adecuado y efectivo de control interno. Los miembros de la junta directiva deben ser objetivos, capaces e inquisitivos, con conocimiento y experiencia de las actividades y de los riesgos que asumen los bancos. En aquellos países donde existe la opción, la junta debe consistir de algunos miembros que sean independientes de la administración diaria del banco. Una junta fuerte y activa, particularmente cuando está ligada con los canales superiores de comunicación, con la capacidad legal y financiera y con las funciones de auditoría interna, proporciona un importante mecanismo que asegura la corrección de problemas que pudieran disminuir la efectividad del sistema de control interno.

11. La junta directiva debe incluir en sus actividades (1) discusiones periódicas con la administración, relacionadas con la efectividad del sistema de control interno, (2) una revisión oportuna de las evaluaciones de los controles internos hechos por la administración, los auditores internos y externos, (3) esfuerzos periódicos que aseguren que la administración ha seguido con prontitud las recomendaciones y preocupaciones expresadas por los auditores y las autoridades de supervisión acerca de las debilidades de control interno, y (4) una revisión periódica de lo apropiado de la estrategia y límites de riesgo del banco.

12. Una opción utilizada en muchos países por los bancos es el establecimiento de un comité independiente de auditoría que auxilie al consejo en la atención de sus responsabilidades. El establecimiento de este comité permite el examen detallado de información y de los reportes sin la necesidad de ocupar el tiempo de todos los directores. El comité de auditoría es típicamente responsable de la supervisión del proceso de reportes financieros y del sistema de control interno. Como parte de su responsabilidad, el comité de auditoría típicamente supervisa las actividades de, y sirve como un contacto directo para, el departamento de auditoría interna del banco y se involucra y sirve como el contacto primario con los auditores externos. En aquellos países donde existe la opción, el comité debe estar compuesto principal o enteramente de directores externos (i.e., miembros de la junta que no estén empleados por el banco o cualquiera de sus

afiliadas) que tengan conocimiento de los reportes financieros y de los controles internos. Debe notarse que en ningún caso el hecho de crear un comité de auditoría significa transferir totalmente las funciones de la directiva, que es la que está legalmente facultada para tomar decisiones.

## **2. Administración superior**

**Principio 2: La administración superior debe tener la responsabilidad de implementar las estrategias y políticas aprobadas por la junta directiva; de desarrollar procesos que identifiquen, midan, monitoreen y controlen los riesgos en que incurra el banco; de mantener una estructura organizacional que asigne claramente la responsabilidad, autoridad y relaciones de reportes; de asegurarse que las responsabilidades delegadas sean llevadas efectivamente y de establecer políticas apropiadas de control interno y de monitorear la efectividad del sistema de control interno.**

13. La administración superior es la responsable de llevar a cabo las directivas de la junta directiva, incluyendo la implementación de estrategias y políticas y el establecimiento de un sistema efectivo de control interno. Los miembros de la administración superior, típicamente delegan responsabilidad para establecer políticas y procedimientos internos de control más específicos, en aquellos que son responsables de unidades particulares de negocios. La delegación es una parte esencial de la administración; sin embargo, es importante que la administración superior supervise a los administradores en quienes ha delegado responsabilidades, para asegurarse que desarrollen y hagan cumplir los procedimientos y las políticas.

14. El cumplimiento con el sistema de control interno establecido es fuertemente dependiente de una estructura organizacional bien documentada y comunicada, que muestre claramente las líneas de responsabilidad de reportes y de la autoridad y, que considere una comunicación efectiva en toda la organización. La asignación de funciones y responsabilidades debe asegurar que no existan brechas en las líneas de reportes y que un efectivo nivel de control administrativo se extienda a todos los niveles del banco y de sus actividades.

15. Es importante que la administración superior dé los pasos necesarios para asegurarse que las actividades sean conducidas por personal calificado, con la experiencia y capacidades técnicas necesarias. El personal en funciones de control debe ser remunerado apropiadamente. El entrenamiento y habilidades del personal debe actualizarse regularmente. La administración superior debe instituir políticas de compensación y promoción que recompensen conductas apropiadas y que por otra parte, reduzca los incentivos para el personal que ignore o que se salte los mecanismos de control.

## **3. Cultura de control**

**Principio 3: La junta directiva y la administración superior son responsables de promover altos estándares de integridad y de ética y de establecer una cultura, dentro de la organización, que haga énfasis y que demuestre a todos los niveles de personal, la importancia de los controles internos. Todos los niveles de personal en una organización bancaria necesitan entender su papel en el proceso de controles internos y estar totalmente involucrados en el proceso.**

16. Un elemento esencial de un sistema efectivo de control interno es una fuerte cultura de control. Es responsabilidad de la junta directiva y de la administración superior el hacer énfasis en la importancia de los controles internos, a través de sus acciones y palabras. Esto incluye los valores éticos que muestre la administración en sus tratos de negocios, tanto fuera como dentro de la organización. Las palabras, las actitudes y las acciones de la junta directiva y de la administración superior afectan la integridad, la ética y otros aspectos de la cultura de control del banco.

17. En varios grados, el control interno es responsabilidad de cada quién en el banco. Casi todos los empleados producen información que es utilizada por el sistema de control interno o, toman otras acciones necesarias que afectan el control. Un elemento esencial de un sistema fuerte de control interno es el reconocimiento por todos los empleados de la necesidad de llevar sus responsabilidades efectivamente y de comunicar al nivel apropiado de la administración cualesquiera problemas en operaciones, instancias de incumplimiento con el código de conducta, u otra violación a las políticas o de acciones ilegales de las que tengan noticia. Esto se puede alcanzar mejor con procedimientos operacionales que estén en documentación escrita clara que esté a disposición de todo el personal relevante. Es esencial que todo el personal dentro de la organización entienda la importancia del control interno y de que se involucre activamente en el proceso.

18. Para reforzar los valores éticos, las organizaciones bancarias deben evitar políticas y prácticas que inadvertidamente puedan proporcionar incentivos o tentaciones para actividades inapropiadas. Los ejemplos de tales políticas y prácticas incluyen el énfasis sobre objetivos de rentabilidad u otros resultados operativos, particularmente aquellos a corto plazo que ignoren los riesgos a largo plazo; esquemas de compensación que dependan demasiado en el rendimiento a corto plazo; una segregación inefectiva de funciones u otros controles que pudieran permitir el mal uso de recursos o el ocultar un pobre rendimiento; y penalizaciones insignificantes o demasiado onerosas por conductas impropias.

19. En tanto que el tener una fuerte cultura de control no garantiza que una organización alcanzará sus metas, la falta de tal cultura proporciona grandes oportunidades para que los errores no se detecten o que ocurran cuestiones no apropiadas.

## **B. Reconocimiento y valuación de riesgos**

**Principio 4: Un sistema de control interno efectivo requiere que los riesgos materiales que puedan afectar adversamente el alcance de las metas del banco sean reconocidos y continuamente evaluados. Esta valuación debe cubrir todos los**

**riesgos que enfrente el banco y la organización bancaria consolidada (que es, el riesgo de crédito, de país y de transferencia, de mercado, de tasa de interés, de liquidez, operacional, legal y de reputación). Los controles internos quizá necesiten ser revisados para que atiendan con propiedad cualesquiera nuevos riesgos o previamente no controlados.**

20. Los bancos están en el negocio de toma de riesgos. Consecuentemente es imperativo que, como parte de un sistema de control interno, estos riesgos sean reconocidos y continuamente valuados. Desde la perspectiva de control interno, una valuación de riesgos debe identificar y evaluar factores internos y externos que pudieran afectar adversamente el alcance de la rentabilidad de la organización bancaria, sus objetivos de información y de cumplimiento. Este proceso debe cubrir todos los riesgos enfrentados por el banco y operar en todos los niveles dentro del mismo. Este difiere del proceso de administración de riesgos el cual típicamente se enfoca más en la revisión de estrategias de negocios que sean desarrolladas para maximizar el intercambio entre el riesgo y la recompensa dentro de las diferentes áreas del banco.

21. Una valuación efectiva de riesgos identifica y considera los factores internos (tales como la complejidad de la estructura de la organización, la naturaleza de las actividades del banco, la calidad del personal, los cambios organizacionales y la rotación de personal) así como factores externos (tales como condiciones económicas fluctuantes, cambios en la industria y avances tecnológicos) que pudieran afectar en forma negativa la consecución de las metas del banco. Esta valuación de riesgos debe ser conducida a un nivel de negocios individuales y a todo el amplio espectro de actividades y subsidiarias de la organización bancaria consolidada. Esta puede ser cumplida a través de varios métodos. La valuación efectiva de riesgos atiende tanto los aspectos de riesgo medibles como los no medibles y la ponderación de los costos de control contra los beneficios que proporciona.

22. El proceso de valuación de riesgos también incluye la evaluación de los riesgos para determinar cuáles son controlables por el banco y cuáles no lo son. Para aquellos riesgos que sean controlables, el banco debe valorar si acepta aquellos riesgos o el alcance hasta donde desea mitigar los riesgos a través de los procedimientos de control. Para aquellos riesgos que no pueden ser controlados, el banco debe decidir si los acepta o si se retira o reduce el nivel de actividad de negocios de interés.

23. En orden para la valuación de riesgos, y por lo tanto el sistema de control interno, para permanecer efectivo, la administración superior necesita evaluar continuamente los riesgos que afectan la consecución de sus metas y reaccionar a las condiciones y circunstancias cambiantes. Los controles internos quizá necesiten ser revisados para que atiendan apropiadamente cualesquiera nuevos riesgos o que previamente no hayan sido controlados. Por ejemplo, conforme ocurren innovaciones financieras, un banco necesita evaluar nuevos instrumentos financieros y transacciones de mercado y considerar los riesgos asociados con esas actividades. A menudo, estos riesgos pueden ser mejor entendidos cuando se considera como afectarán varios escenarios (económico y otros) a los flujos de efectivo y a las utilidades de los instrumentos financieros y transacciones. Una consideración cuidadosa de la amplia gama de posibles problemas, desde el mal entendimiento del cliente hasta el fracaso operacional, resaltará lo importante de las consideraciones de control.

### C. Actividades de Control y Segregación de Funciones

**Principio 5: Las actividades de control deben ser parte integral de las actividades diarias del banco. Un sistema de control interno efectivo requiere que se establezca una estructura apropiada de control interno, con actividades definidas de control para cada nivel de negocios. Estas deben incluir: revisiones a un alto nivel; actividad apropiada de controles para diferentes departamentos o divisiones; controles físicos; revisiones periódicas de cumplimiento con los límites de exposición y seguimiento de los incumplimientos; un sistema de aprobaciones y autorizaciones y, un sistema de verificaciones y reconciliaciones.**

24. Las actividades de control son diseñadas e implementadas para atender los riesgos que los bancos han identificado a través del proceso de valuación de riesgos descrito anteriormente. Las actividades de control involucran dos pasos: (1) el establecimiento de políticas y procedimientos de control; y (2) la verificación de que las políticas y procedimientos de control se están cumpliendo. Las actividades de control involucran a todos los niveles de personal en el banco, incluyendo a la administración superior así como al personal de la línea frontal. Ejemplos de actividades de control incluyen:

- *Revisiones de alto nivel* - Las juntas directivas y la administración superior a menudo solicitan presentaciones y reportes de rendimiento que les permitan revisar el proceso del banco en la consecución de sus metas. Por ejemplo, la administración superior puede revisar reportes que muestren resultados financieros a la fecha comparados contra el presupuesto. Las preguntas que la administración superior genera como resultado de esta revisión y la emisión de respuestas de niveles inferiores de la administración, representan una actividad de control que puede detectar problemas tales como debilidades de control, errores en los reportes financieros o actividades fraudulentas.
- *Controles de actividad* - La administración a nivel de departamento o de división recibe y revisa el rendimiento estándar y reportes de excepción en base diaria, semanal o mensual. Las revisiones funcionales ocurren con más frecuencia que las de alto nivel y usualmente son más detalladas. Por ejemplo, un administrador de los préstamos comerciales puede revisar reportes semanales sobre préstamos en mora, pagos recibidos e ingresos de intereses ganados sobre el portafolio, en tanto que el oficial superior de crédito puede revisar reportes similares sobre una base mensual y en una forma más resumida que incluya todas las áreas de préstamos. Así como con la revisión de alto nivel, las preguntas que son generadas como resultado de la revisión de reportes y las respuestas a aquellas preguntas, representan el control de actividades.
- *Controles físicos* - Los controles físicos generalmente se enfocan en la restricción de acceso a los activos tangibles, incluyendo el efectivo y los valores. Las actividades de control incluyen limitaciones físicas, custodia dual e inventarios periódicos.

- *Cumplimiento con límites de exposición* - El establecimiento de límites prudenciales sobre las exposiciones de riesgos es un aspecto importante de la administración de riesgos. Por ejemplo, el cumplimiento con los límites para prestatarios y otras partes reduce la concentración del riesgo de crédito para el banco y le ayuda a diversificar su perfil de riesgos. Consecuentemente, un aspecto importante de los controles internos es un proceso de revisión de cumplimiento con tales límites y un seguimiento de las instancias de incumplimiento.
- *Aprobaciones y autorizaciones* - El requerir aprobación y autorización de transacciones sobre ciertos límites asegura que un nivel apropiado de la administración está consciente de las transacciones o de la situación y ayuda a establecer responsabilidad.
- *Verificaciones y reconciliaciones* - La verificación de los detalles de las transacciones y actividades y el resultado de los modelos de administración de riesgo utilizados por el banco son importantes actividades de control. Las reconciliaciones periódicas tales como aquellas que comparan los flujos de efectivo con las cifras contables y sus estados de cuenta, pueden identificar actividades y registros que necesiten corrección. Consecuentemente, los resultados de estas verificaciones deben ser reportados a los niveles apropiados de administración donde quiera que se detecten problemas o el potencial de éstos.

25. Las actividades de control son más efectivas cuando son vistas por la administración y todo el demás personal como una parte integral, en lugar de una adición a, de las actividades diarias del banco. Cuando los controles son vistos como una adición a las actividades diarias, a menudo son vistos como menos importantes y quizá no sean desarrollados en situaciones donde los individuos se sientan presionados en completar actividades en un espacio limitado de tiempo. En adición, los controles son parte integral de las actividades diarias que permiten respuestas rápidas a las condiciones cambiantes y evitan costos innecesarios. Como parte de la promoción de la cultura apropiada de control dentro del banco, la administración superior debe asegurarse que las actividades de control sean parte integral de las funciones diarias de todo el personal relevante.

26. No es suficiente para la administración superior simplemente establecer procedimientos y políticas apropiadas para las varias actividades y divisiones del banco. Regularmente, debe asegurarse que todas las áreas del banco cumplan con tales políticas y procedimientos y también determinar que éstas se mantengan adecuadas. Usualmente, este es un gran papel de la función de auditoría interna.

**Principio 6: Un sistema efectivo de control interno requiere que exista una segregación apropiada de funciones y de que al personal no se le asignen responsabilidades conflictivas. Las áreas potenciales de conflictos de interés deben ser identificadas, minimizadas y sujetas a un cuidadoso e independiente monitoreo.**

27. Al revisar enormes pérdidas bancarias que han sido causadas por pobres controles internos, típicamente los supervisores encuentran que una de las mayores causas de tales

pérdidas es la carencia de una adecuada segregación de funciones. El asignar funciones conflictivas a un individuo (por ejemplo, la responsabilidad de la oficina principal como de apoyo de la función de negociación de valores), le da a esa persona el acceso a los activos de valor y la capacidad de manipular datos financieros para ganancias personales o para ocultar pérdidas. Consecuentemente, ciertas funciones en el banco deben estar divididas, hasta donde sea posible, entre varios individuos, en orden para reducir el riesgo de manipulación de datos financieros o de una apropiación indebida de activos.

28. La segregación de funciones no está limitada a situaciones que involucren simultáneamente el control de las oficinas principales y de apoyo por parte de un individuo. Esto también puede resultar en serios problemas cuando no existen controles apropiados en aquellas instancias donde un individuo tiene la responsabilidad de:

- La aprobación de los desembolsos de fondos y el desembolso actual;
- Las cuentas de los clientes y de las propias;
- Las transacciones, tanto en el libro "bancario" como en el de "negociación" de valores;
- Informalmente proporcionar información a los clientes acerca de sus posiciones mientras mercadea para los mismos clientes;
- Evaluar la adecuación de la documentación de préstamos y el monitoreo del cliente después de la originación del préstamo; y
- Cualesquiera otras áreas donde surjan conflictos significativos de interés y que no sean mitigados por otros factores.

29. Deben identificarse las áreas de conflictos potenciales, reducirse y sujetarse a un monitoreo cuidadoso por una tercera parte independiente. También deben haber revisiones periódicas de las responsabilidades y funciones de individuos claves para asegurar que no estén en posición de ocultar acciones inapropiadas.

#### **D. Información y comunicación**

**Principio 7: Un sistema efectivo de control interno requiere que existan datos internos financieros, operacionales y de cumplimiento adecuados y comprensivos, así como información externa de mercado relativa a eventos y condiciones que sean relevantes para la toma de decisiones. La información debe ser confiable, oportuna, accesible y proporcionada en un formato consistente.**

30. La información adecuada y la comunicación efectiva son esenciales para el adecuado funcionamiento de un sistema de control interno. Desde la perspectiva del banco, en orden para que la información sea útil, ésta debe ser relevante, confiable, oportuna, accesible y proporcionada en un formato consistente. La información incluye datos financieros internos, datos operacionales y de cumplimiento, así como información externa de mercado acerca de eventos y condiciones que sean relevantes para la toma de decisiones. La información interna es parte de un proceso de mantenimiento de registros que debe incluir procedimientos establecidos para la retención de registros.

**Principio 8: Un sistema efectivo de control interno requiere que existen sistemas confiables de información que cubran todas las actividades significativas del banco. Estos sistemas, incluyendo aquellos que mantienen y utilizan datos en una forma electrónica, deben ser seguros, monitoreados independientemente y estar apoyados por convenios adecuados de contingencia.**

31. Un componente crítico de las actividades bancarias es el establecimiento y mantenimiento de un sistema administrativo de información que cubra toda la amplia gama de sus actividades. Esta información es usualmente proporcionada a través de medios electrónicos y no electrónicos. Los bancos deben estar particularmente conscientes de los requerimientos organizacionales y de control interno relacionados al procesamiento de la información en forma electrónica y de la necesidad de tener una pista adecuada de auditoría. La toma de decisiones de la administración puede ser afectada adversamente por información no confiable o engañosa que sea proporcionada por sistemas que estén pobremente diseñados y controlados.

32. Los sistemas de información electrónica y el uso de la tecnología de información tienen riesgos que deben controlados efectivamente por parte de los bancos en orden para evitar perturbaciones de negocios y pérdidas potenciales. Desde que el procesamiento de transacciones y las aplicaciones de negocios se han extendido más allá del uso de ambientes de grandes equipos de computación a sistemas distribuidos de funciones de negocios de misiones críticas, la magnitud de los riesgos también se ha extendido. Los controles sobre los sistemas de información y la tecnología deben incluir controles tanto generales como de aplicaciones. Los controles generales son controles sobre sistemas de computadoras (por ejemplo, equipos grandes, cliente / servidor, y estaciones finales de trabajo) y asegurar su continua y adecuada operación. Los controles generales incluyen procedimientos locales de copias de respaldo y de recuperación, desarrollo de software y políticas de adquisición, procedimientos de mantenimiento (control de cambio) y controles de acceso de seguridad física y lógica. Los controles de aplicación son pasos computarizados dentro de las aplicaciones de software y otros procedimientos manuales que controlan el proceso de las transacciones y las actividades de negocios. Las aplicaciones de control incluyen, por ejemplo, edición de verificaciones, controles específicos de acceso lógico, únicos de un sistema de negocios. Sin controles adecuados sobre los sistemas de información y la tecnología, incluyendo los sistemas que están en desarrollo, los bancos pueden experimentar pérdidas de programas y de datos debido a convenios inadecuados de seguridad electrónica y física, a fallas de los sistemas o de los equipos, y a procedimientos inadecuados locales de copias de respaldo.

33. En adición a los riesgos y controles anteriores, existen riesgos inherentes que están asociados con la pérdida o extensa perturbación de servicios causada por factores que están más allá del control del banco. En casos extremos, considerando que la prestación de servicios corporativos y para clientes representan aspectos transaccionales claves, estratégicos y de reputación, tales problemas pueden causar serias dificultades para los bancos e incluso poner en peligro su capacidad para conducir sus actividades claves de negocios. Este potencial requiere que el banco establezca planes de contingencia y reanudación utilizando una alternativa de otra instalación exterior, incluyendo la recuperación de sistemas críticos apoyada por un suministrador de servicios externo. El potencial de pérdida o de extensa perturbación de las operaciones de

negocios críticos requiere el esfuerzo de toda la organización sobre la planificación de contingencia, que involucra a la administración de los negocios y que no esté enfocada sobre operaciones centralizadas de computación. Los planes de reanudación de negocios deben ser periódicamente probados para asegurar la funcionalidad de los planes en el caso de un desastre inesperado.

**Principio 9: Un sistema efectivo de controles internos requiere canales efectivos de comunicación que aseguren que todo el personal entienda totalmente y se adhiera a las políticas y procedimientos que afecten sus funciones y responsabilidades y que cualquiera otra información relevante se comuniqué al personal apropiado.**

34. Sin una efectiva comunicación, la información no sirve. La administración superior de los bancos necesita establecer plataformas efectivas de comunicación en orden para asegurar que la información necesaria está llegando a la gente apropiada. Esta información se relaciona tanto con las políticas y procedimientos operacionales del banco así como con la información relativa a la rentabilidad operacional actual de la organización.

35. La estructura organizacional de un banco debe facilitar un flujo adecuado de información, tanto hacia abajo como hacia arriba y en toda la organización. Una estructura que facilite este flujo asegura que la información fluya hacia arriba de tal forma que la junta directiva y la administración superior estén conscientes de los riesgos del negocio y de la rentabilidad operativa del banco. Cuando la información fluye hacia abajo de la organización, se asegura que los objetivos, estrategias y expectativas del banco, así como sus procedimientos y políticas establecidas, sean comunicadas a niveles administrativos menores y al personal de operaciones. Esta comunicación es esencial para alcanzar un esfuerzo unificado de todos los empleados del banco para cumplir con los objetivos de la organización. Finalmente, las comunicaciones entre toda la organización son necesarias para asegurarse que la información que una división o departamento conozca puede ser compartida con otras divisiones o departamentos afectados.

#### **E. Monitoreo de Actividades y Corrección de Deficiencias**

**Principio 10: La efectividad general de los sistemas de control interno del banco debe ser monitoreada en forma permanente. El monitoreo de riesgos claves debe ser parte de las actividades diarias del banco, así como evaluaciones periódicas por línea de negocio y de la auditoría interna.**

36. Considerando que la banca es dinámica y una industria de rápida evolución, los bancos deben monitorear y evaluar continuamente sus sistemas de control interno a la luz de las cambiantes condiciones internas y externas y deben mejorar esos sistemas según sea necesario para mantener su efectividad. En organizaciones multinacionales muy complejas, la administración superior debe asegurarse que la función de monitoreo se defina y estructure con propiedad dentro de la organización.

37. El monitoreo de la efectividad de los controles internos puede ser hecha por personal de diferentes áreas, incluyendo la función de negocios por sí misma, el control financiero y la auditoría interna. Por esa razón, es importante que la administración superior aclare qué personal es responsable para cada función de monitoreo. El monitoreo debe ser parte de las actividades diarias del banco pero también debe incluir evaluaciones periódicas separadas del proceso general de control interno. La frecuencia del monitoreo de diferentes actividades del banco debe ser determinada por la consideración de los riesgos involucrados y la frecuencia y naturaleza de los cambios que estén ocurriendo en el ambiente operativo.

38. Las actividades de monitoreo permanente pueden ofrecer la ventaja de rápida detección y corrección de deficiencias en el sistema de control interno. Tal monitoreo es más efectivo cuando el sistema de control interno está integrado con el ambiente operativo y produce reportes regulares para revisión. Ejemplos de monitoreo permanente incluyen la revisión y aprobación de partidas de diario y la revisión y aprobación de la administración de reportes por excepción.

39. En contraste, las evaluaciones separadas, típicamente detectan problemas sólo después del hecho; sin embargo, dichas evaluaciones le permiten a la organización tomar una visión comprensiva y fresca de la efectividad del sistema de control interno y específicamente de la efectividad de las actividades de monitoreo. Estas evaluaciones pueden ser hechas por personal de diferentes áreas, incluyendo a la función de negocios por sí misma, el control financiero y la auditoría interna. Las evaluaciones separadas del sistema de control interno, a menudo toman la forma de auto evaluaciones cuando las personas responsables de una función particular determinan la efectividad de los controles para sus actividades. La documentación y los resultados de las evaluaciones son entonces revisadas por la administración superior. Todos los niveles de revisión deben estar adecuadamente documentados y reportados sobre una base oportuna al nivel apropiado de administración.

**Principio 11: Debe haber una auditoría interna efectiva y comprensiva del sistema de control interno y que ésta sea realizada por personal competente, operacionalmente independiente y apropiadamente entrenado para ello. La función de auditoría interna, como parte del monitoreo del sistema de controles internos, debe reportar directamente a la junta directiva o a su comité de auditoría y, a la administración superior.**

40. La función de auditoría interna es una parte importante del monitoreo permanente del sistema de controles internos, considerando que proporciona una valuación independiente de la adecuación y cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos. Es crítico que la función de auditoría interna sea independiente de las funciones día a día del banco y de que tenga acceso a todas las actividades conducidas por las organizaciones bancarias, incluyendo a sus sucursales y subsidiarias.

41. Al reportar directamente a la junta directiva o a su comité de auditoría y a la administración superior, los auditores internos proporcionan información imparcial acerca de la línea de actividades. Debido a la importante naturaleza de su función, la auditoría interna debe estar conformada por individuos competentes y bien entrenados que tengan un claro entendimiento de su papel y responsabilidades. La frecuencia y

alcance de las revisiones y pruebas de los controles internos por parte de la auditoría interna deben ser consistentes con la naturaleza, complejidad y riesgos de las actividades de la organización.

42. Es importante que la función de la auditoría interna reporte directamente a los más altos niveles de la organización bancaria, típicamente a la junta directiva o a su comité de auditoría y a la administración superior. Esto permite el adecuado funcionamiento del gobierno corporativo a través de dar información a la junta directiva que no esté parcializada de ninguna manera por los niveles de administración que cubran los reportes. La junta también debe reforzar la independencia de los auditores internos a través de tener tales aspectos, así como sus recursos de compensación y de presupuesto, determinados por la junta directiva o por los más altos niveles de administración, en lugar de tenerlos determinados por parte de administradores que sean afectados por el trabajo de los auditores internos.

**Principio 12: Las deficiencias de control interno, ya sea que fueran identificadas por línea de negocios, por la auditoría interna o por otro personal de control, deben ser reportadas en forma oportuna al nivel apropiado de administración y atendido con prontitud. Las deficiencias de control interno que sean materiales deben ser reportadas a la administración superior y a la junta directiva.**

43. Las deficiencias de controles internos, o de los riesgos no controlados efectivamente, deben ser reportadas a las personas apropiadas tan pronto como sean identificados; los aspectos serios deben ser reportados a la administración superior y a la junta directiva. Una vez reportados, es importante que la administración corrija las deficiencias oportunamente. Los auditores internos deben conducir revisiones de seguimiento u otras formas apropiadas de monitoreo e informar inmediatamente a la administración superior o a la junta directiva de cualesquiera deficiencias que no se hayan corregido. En orden para asegurar que todas las deficiencias sean atendidas oportunamente, la administración superior debe ser responsable de establecer un sistema de pistas de debilidades de control interno y de las acciones tomadas para rectificarlas.

44. La junta directiva y la administración superior deben recibir periódicamente reportes que resuman todos los puntos de control que han sido identificados. Los aspectos que parezcan ser inmateriales cuando los procesos de controles individuales sean vistos aisladamente, quizá apunten a tendencias que pueden, cuando se relacionan, tornarse deficiencias significativas de control si no se atienden de una forma oportuna.

#### **IV. Evaluación de los sistemas de control interno por las autoridades de supervisión**

**Principio 13: Los supervisores deben requerir que todos los bancos, no obstante su tamaño, tengan un sistema efectivo de controles internos que sea consistente con su naturaleza, complejidad y riesgo de sus actividades dentro y fuera de balance y que responda a los cambios en el ambiente y condiciones bancarios. En aquellas instancias cuando los supervisores determinen que el sistema de control interno de un banco no sea adecuado o efectivo para el perfil específico de riesgos del banco (por ejemplo, no cubre todos los principios contenidos en este documento), deben tomar acciones apropiadas.**

45. Aunque la junta directiva y la administración superior enfrentan la responsabilidad final de la efectividad del sistema de control interno, los supervisores deben evaluar el sistema de control interno en bancos individuales como parte de sus actividades permanentes de supervisión. Los supervisores también deben determinar si la administración del banco individual toma acciones prontas para cualesquiera problemas que sean detectados a través del proceso de control interno.

46. Los supervisores deben requerir que los bancos supervisados tengan culturas fuertes de control y deben adoptar un enfoque basado en riesgo en sus actividades de supervisión. Esto incluye una revisión de la adecuación de los controles internos. Es importante que los supervisores no solamente evalúen la efectividad del sistema general de controles internos, sino también evalúen los controles en las áreas de gran riesgo (e.g., áreas con características tales como utilidades inusuales, crecimientos rápidos, nuevas actividades de negocios o áreas geográficas remotas de la oficina central). En aquellas instancias donde los supervisores determinen que el sistema de control interno del banco no es adecuado o efectivo para el perfil específico de riesgos, deben tomar acciones apropiadas. Esto involucraría la comunicación de sus preocupaciones a la administración superior y al monitoreo sobre qué acciones adopta el banco para mejorar su sistema de control interno.

47. Los supervisores, al evaluar el sistema de control interno de los bancos, pueden elegir dirigir especial atención a las actividades o situaciones que históricamente han estado asociadas con deficiencias de control interno que han conducido a pérdidas substanciales. Ciertos cambios en el ambiente de los bancos deben estar sujetos a consideración especial para ver si son necesarias las revisiones respectivas del sistema de control interno. Esto cambios incluyen: (1) un ambiente operativo cambiado; (2) personal nuevo; (3) sistemas de información nuevos o renovados; (4) áreas o actividades que estén experimentando rápido crecimiento; (5) tecnología nueva; (6) nuevas líneas, productos, actividades (particularmente aquellas complejas); (7) reestructuraciones corporativas, fusiones y adquisiciones; y (8) adquisición o expansión de operaciones en el extranjero (incluyendo el impacto de cambios relacionados con los ambientes económico y de regulación).

48. Para evaluar la calidad de los controles internos, los supervisores pueden tomar varios enfoques. Los supervisores pueden evaluar el trabajo del departamento de auditoría interna del banco a través de la revisión de sus papeles de trabajo, incluyendo la metodología utilizada para identificar, medir, monitorear y controlar los riesgos. Si se está satisfecho con la calidad del trabajo de auditoría interna, los supervisores pueden utilizar los reportes de la auditoría interna como un mecanismo primario para identificar problemas de control en el banco o para identificar áreas de riesgo potencial que los auditores no hayan revisado recientemente. Algunos supervisores pueden utilizar un proceso de auto evaluación en el que la administración revise los controles internos sobre una base de negocio a negocio y que certifique para el supervisor que sus controles son adecuados para sus negocios. Otros supervisores pueden requerir auditorías externas periódicas de las áreas claves, donde el supervisor defina el alcance. Y finalmente, los supervisores pueden combinar una o más de las técnicas anteriores con sus propias revisiones de campo o exámenes de controles internos.

49. en muchos países, los supervisores conducen exámenes de campo y la revisión de los controles internos como parte de tales exámenes. Una revisión de campo puede

incluir tanto la revisión del proceso de negocios como un nivel razonable de pruebas de transacciones en orden para obtener una verificación independiente de los propios procesos de control interno del banco.

50. Un nivel apropiado de pruebas de transacciones debe ser desarrollado para verificar:

- La adecuación de, y la adherencia a, las políticas internas, procedimientos y límites;
- La precisión y totalidad de los reportes administrativos y los registros financieros; y
- La confiabilidad (i.e., si funciona como lo entiende la administración) de controles específicos identificados como claves para el elemento de control interno que está siendo evaluado.

51. En orden para evaluar la efectividad de los cinco elementos de control interno de una organización bancaria (o una unidad / actividad de ello), los supervisores deben:

- Identificar los objetivos de control interno que sean relevantes para la organización, unidad o actividad bajo revisión (e.g., préstamos, inversiones, contabilidad);
- Evaluar la efectividad de los elementos de control interno, no solamente a través de la revisión de las políticas y procedimientos sino también a través de la revisión de documentación, discusión de las operaciones con varios niveles del personal de banco, observando el ambiente de operación y verificando transacciones;
- Compartir oportunamente con la junta directiva y la administración superior sus preocupaciones de supervisión acerca de los controles internos y de las recomendaciones para su mejoramiento, y;
- Determinar que se tomen acciones correctivas oportunas cuando se encuentren deficiencias.

52. Las autoridades de supervisión bancaria que tengan una base legal u otros convenios para dirigir el alcance de y el hacer uso del trabajo de auditores externos, a menudo o siempre lo hacen en vez de exámenes de campo. En aquellas instancias, los auditores externos deben estar desarrollando la revisión del proceso de negocios y la prueba de transacciones descritas anteriormente, bajo convenios de involucramiento. Por otra parte, los supervisores deben evaluar la calidad del trabajo de los auditores.

53. En todas las instancias, los supervisores deben tomar nota de las observaciones y recomendaciones de los auditores externos, relacionadas con la efectividad de los controles internos y determinar que la administración del banco y la junta directiva haya atendido satisfactoriamente las preocupaciones y recomendaciones expresadas por los auditores externos. El nivel y la naturaleza de los problemas de control encontrados por los auditores deben ser considerados en la evaluación que hagan los supervisores de la efectividad de los controles internos del banco.

54. Los supervisores también deben promover en los auditores externos la planificación y conducción de sus auditorías en formas que consideren apropiadamente la

posibilidad de presentaciones materiales erróneas de los estados financieros de los bancos, debidas a fraudes. Cualquier fraude encontrado por los auditores externos, sin importar su materialidad, debe ser comunicado al nivel apropiado de la administración. Los fraudes que involucren a la administración superior y aquellos que sean materiales para la entidad deben ser reportados por los auditores externos a la junta directiva y/o al comité de auditoría. Se puede esperar que los auditores externos divulguen fraudes a ciertas autoridades de supervisión o a otras partes fuera del banco en ciertas circunstancias (sujeto a requerimientos locales o nacionales).

55. Al revisar la adecuación del proceso de control interno en organizaciones bancarias individuales, los supervisores locales también deben determinar que el proceso es efectivo a través de las líneas de negocios, la subsidiarias y las fronteras nacionales. Es importante que los supervisores evalúen el proceso de control interno no solamente a nivel de negocios individuales o entidades legales sino también en todo el amplio espectro de actividades y subsidiarias dentro de la organización bancaria consolidada. Por esta razón, los supervisores deben promover que los grupos bancarios utilicen auditores comunes y fechas de contabilidad también comunes en todo el grupo, hasta donde sea posible.

## **V. Papeles y Responsabilidades de los Auditores Externos**

56. Aunque los auditores externos no son, por definición, parte de una organización bancaria y por lo tanto, no son parte del sistema de control interno, tienen un impacto importante en la calidad de los controles internos a través de sus actividades de auditoría, incluyendo las discusiones con la administración y las recomendaciones para mejorar los controles internos. Los auditores externos proporcionan importante retroalimentación sobre la efectividad del sistema de control interno.

57. En tanto que el propósito primario de la función de auditoría externa es dar una opinión sobre las cuentas anuales del banco, los auditores externos tienen que elegir si confían en la efectividad del sistema de control interno del banco. Por esta razón, los auditores externos tienen que obtener un entendimiento del sistema de control interno en orden para evaluar el alcance hasta donde pueden confiar en el sistema, para determinar la naturaleza, la oportunidad y el alcance de sus propios procedimientos.

58. El papel exacto de los auditores externos y los procesos que utilizan varían de país a país. En muchos países, los estándares profesionales de auditoría requieren que las auditorías sean planificadas y realizadas para obtener seguridad razonable de que los estados financieros están libres de errores materiales. Los auditores también examinan, sobre una base de pruebas, las transacciones subyacentes y los registros que soportan los estados financieros y sus divulgaciones. Un auditor evalúa los principios y políticas de contabilidad utilizadas y las estimaciones significativas hechas por la administración y evalúan la presentación general de los estados financieros. En algunos países, a los auditores externos se les requiere, por parte de las autoridades de supervisión, que proporcionen evaluaciones específicas del alcance, de la adecuación y efectividad del sistema de control interno del banco, incluyendo el sistema de auditoría interna.

59. Una consistencia entre los países, sin embargo, es la expectativa de que los auditores internos ganarán entendimiento del proceso de control interno del banco en el alcance que se relacione con la precisión de los estados financieros del banco. El

alcance de atención dado al sistema de control interno varía por parte del auditor y por parte del banco; sin embargo, generalmente se espera que las debilidades materiales identificadas por los auditores serán reportadas a la administración en cartas confidenciales y, en muchos países, a la autoridad de supervisión. Además, en muchos países, los auditores externos pueden estar sujetos a requerimientos especiales de supervisión que especifican la forma en que evalúen y reporten acerca de los controles internos.

**Appendix I**

**Materiales de Referencia**

**Bank of England, “Banks Internal Controls and the Section 39 Process”, February 1997**

**Canadian Deposit Insurance Corporation, “Standards of Sound Business and Financial Practices: Internal Control”, August 1993**

**Canadian Institute of Chartered Accountants, “Guidance on Control”, November 1995**

**The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO), “Internal Control – Integrated Framework”, July 1994**

**European Monetary Institute, “Internal Control Systems of Credit Institutions”, July 1997**

## **Apéndice II**

### **Lecciones de supervisión aprendidas de fracasos en el control interno**

#### **A. Vigilancia de la Administración y la cultura de control**

1. Muchos fracasos en los controles internos han resultado en pérdidas significativas para los bancos, que podrían haber sido reducidas substancialmente o inclusive evitadas si la junta y la administración superior de las organizaciones hubieran establecido fuertes culturas de control. Las culturas débiles de control a menudo tienen dos elementos comunes. Primero, la administración superior ha fracasado en enfatizar la importancia de un sistema fuerte de control interno a través de sus palabras y acciones, y más importante, a través del criterio utilizado para determinar la compensación y promoción. En segundo lugar, la administración superior ha fracasado en asegurar que la estructura organizacional y responsabilidades administrativas estuvieran bien definidas. Por ejemplo, la administración superior fracasó en requerir una adecuada supervisión de personal clave que toma decisiones y de reportes de la naturaleza y conducción de las actividades de negocios, en una forma oportuna.

2. La administración superior puede debilitar la cultura de control al promover y recompensar a los administradores que sean exitosos en generar utilidades pero que fallan en implementar políticas de control interno o en atender problemas identificados por la auditoría interna. Tales acciones envían un mensaje a los otros en la organización de que los controles internos son considerados como en segundo plano para otras metas en la organización, y así disminuir el compromiso con la calidad y cultura de control.

3. Algunos bancos con algunos problemas tienen estructuras organizacionales en que las responsabilidades no están definidas con claridad. Como resultado, una división del banco no era directamente responsable con cualquiera de la administración superior. Esto significaba que ninguno de la administración superior monitoreaba el rendimiento de estas actividades lo suficientemente cerca para enterarse de actividades inusuales, financieras y otras, y ninguno de la administración superior tenía un entendimiento comprensivo de las actividades y de cómo estaban siendo generadas las utilidades. Si la administración hubiera entendido las actividades de la división, podría haber tenido la capacidad de reconocer señales de alerta (tales como una relación inusual de rentabilidad con los niveles de riesgo), de investigar las operaciones y de tomar pasos para reducir eventuales pérdidas. Estos problemas pudieran haber sido evitados si la línea de administración hubiera revisado las transacciones y los reportes de información a la administración y hubiera tenido discusiones con personal apropiado acerca de la naturaleza de las transacciones de negocios. Tales enfoques le proporcionan a la línea de administración una visión objetiva de cómo se tomaron las decisiones y asegura que el personal clave esté operando dentro de los parámetros establecidos por el banco y dentro del marco de referencia de control interno.

#### **B. Reconocimiento y evaluación de Riesgos**

4. En el pasado reciente, una inadecuada evaluación y reconocimiento de riesgos ha contribuido a los problemas de control interno y pérdidas relacionadas de algunas

organizaciones. En algunos casos, los altos rendimientos potenciales asociados con ciertos préstamos, inversiones e instrumentos derivados distrajeron a la administración de la necesidad de una evaluación completa de los riesgos asociados con las transacciones y de dedicar recursos suficientes al monitoreo y revisión permanentes de las exposiciones de riesgo. Las pérdidas también han sido causadas cuando la administración ha fracasado en actualizar el proceso de evaluación de riesgos, conforme ha cambiado el ambiente de operación de la organización. Por ejemplo, cuando se han desarrollado productos más complejos o más sofisticados dentro de la línea de negocios, los controles internos no han sido mejorados para atender a estos productos. Un segundo ejemplo involucra la entrada a nuevas actividades de negocios sin una total y completa evaluación objetiva de los riesgos involucrados. Sin esta evaluación de riesgos, el sistema de controles internos quizá no atienda con propiedad los riesgos en los nuevos negocios.

5. Como se discutió anteriormente, las organizaciones bancarias establecerán sus objetivos para la eficiencia y efectividad de las actividades, para la confiabilidad y totalidad de la información financiera y administrativa, y para el cumplimiento con leyes y regulaciones. La evaluación de riesgos conlleva la identificación y evaluación de los riesgos involucrados en el cumplimiento de estos objetivos. Este proceso ayuda a asegurar que los controles internos de los bancos sean consistentes con la naturaleza, complejidad y riesgo de las actividades dentro y fuera del balance de los bancos.

### **C. Actividades de control y segregación de funciones**

6. Cuando se revisan las enormes pérdidas bancarias causadas por pobres controles internos, los supervisores típicamente encuentran que estos bancos han fallado en observar ciertos principios claves de control interno. De estos, la segregación de funciones, uno de los pilares de sistemas sólidos de control interno, no ha sido supervisado con frecuencia por bancos que han experimentado pérdidas significativas de problemas de control interno. A menudo, la administración superior asignó una alta responsabilidad individual relacionada, para supervisar dos o más áreas con conflictos de interés. Por ejemplo, en varios casos, un individuo supervisaba tanto la oficina principal como la de apoyo del escritorio de negociación de valores. Esto permitía que el individuo controlara el inicio de la transacción (e.g., comprando y vendiendo valores o derivados) así como la función relacionada con el registro contable. Al asignar tales conflictos de interés a un individuo, se le da a éste la capacidad de manipular los datos financieros para ganancias personales o para ocultar pérdidas.

7. La segregación de funciones no está limitada a situaciones que involucren controles simultáneos de la oficina principal y de la de apoyo por parte de un individuo. También puede resultar en serios problemas cuando un individuo tiene la responsabilidad de:

- La aprobación de los desembolsos de fondos y el desembolso actual;
- Las cuentas de los clientes y de las propias;
- Las transacciones, tanto en el libro "bancario" como en el de "negociación" de valores;
- Informalmente proporcionar información a los clientes acerca de sus posiciones mientras mercadea para los mismos clientes;

- Evaluar la adecuación de la documentación de préstamos y el monitoreo del cliente después de la originación del préstamo; y
- Cualesquiera otras áreas donde surjan conflictos significativos de interés y que no sean mitigados por otros factores.<sup>3</sup>

8. Las deficiencias en las actividades de control, sin embargo, reflejan el fracaso de una variedad de esfuerzos para determinar qué negocios están siendo conducidos de la forma esperada desde el punto de vista de revisiones de alto nivel para el mantenimiento de revisiones específicas y balances en un proceso de negocios. Por ejemplo, en varios casos la administración no respondió apropiadamente a la información que estaban recibiendo. Esta información tomó la forma de reportes periódicos sobre los resultados de las operaciones para todas las divisiones de la organización que informaban a la administración sobre el progreso de cada división en el cumplimiento de sus objetivos y les permitía cuestionar si los resultados eran diferentes de sus expectativas. A menudo, las divisiones que tardíamente reportaron pérdidas significativas en los primeros reportes de utilidades - en exceso lejanas de las expectativas para el nivel aparente de riesgos -- debían haber preocupado a la administración superior. De haber ocurrido revisiones de alto nivel, la administración superior pudo haber investigado los resultados anómalos y haber encontrado y atendido algunos de los problemas, limitando así o previniendo las pérdidas que ocurrieron. Sin embargo, considerando que las desviaciones de sus expectativas eran positivas (i.e. ganancias), no se hicieron cuestionamientos y no se iniciaron investigaciones hasta que los problemas habían crecido a proporciones inmanejables.

#### **D. Información y Comunicación**

9. Algunos bancos han experimentado pérdidas debido a que la información en la organización no era confiable o no estaba completa y porque la comunicación no era efectiva. La información financiera puede reportada internamente en forma errónea; series incorrectas de datos de fuentes externas pueden ser utilizadas para valorar las posiciones financieras; y las pequeñas actividades de alto riesgo puede que no se reflejen en los reportes administrativos. En algunos casos, los bancos fracasaron en comunicar adecuadamente las funciones de los empleados y las responsabilidades de control o diseminaron políticas a través de canales, tales como el correo electrónico, que no aseguró que la política fuera leída, entendida y retenida. Como resultado, para grandes períodos de tiempo, las mayores políticas administrativas no fueron llevadas a cabo. En otros casos, no existían líneas adecuadas de comunicación para el reporte de sospechas de apropiaciones indebidas por parte de los empleados. Si se hubieran establecido canales de comunicación de problemas hacia arriba, a través de los niveles de la organización, la administración habría sido capaz de identificar y corregir las apropiaciones indebidas mucho antes.

#### **E. Monitoreo de actividades y corrección de deficiencias**

<sup>3</sup>

Para ilustrar un potencial conflicto de interés que es mitigado por otros controles, una revisión independiente de préstamos, a través de las actividades de monitoreo del banco de su sistema de concesión de créditos, puede compensar dicho conflicto que surge cuando una persona que es responsable de la evaluación de la adecuación de la documentación del préstamo también monitoree la confiabilidad del crédito del prestatario después de la originación de dicho crédito.

10. Muchos bancos que han experimentado pérdidas por problemas de control interno, no monitorearon efectivamente sus sistemas de control interno. A menudo, los sistemas no tenían instalados los procesos permanentes de monitoreo y las evaluaciones por separado que se desarrollaron, o no eran adecuadas o no se actuó apropiadamente por parte de la administración.

11. En algunos casos, la ausencia de monitoreo comenzó con la falla en considerar y reaccionar a la información diaria proporcionada a la línea de administración y otro personal indicando actividades inusuales, tales como límites de exposición excedidos, cuentas de clientes en las actividades propias del negocio o la falta de estados financieros actuales de los prestatarios. En un banco, las pérdidas asociadas con las actividades de negociación de valores estaban siendo escondidas en una cuenta de cliente que era ficticia. Si la organización hubiera tenido un procedimiento que requería que los estados de cuenta fueran enviados a los clientes mensualmente y que dichas cuentas fueran confirmadas periódicamente, probablemente se habrían dado cuenta de las pérdidas ocultadas antes que fueran lo suficientemente grandes para causar mayores problemas para el banco.

12. En otros casos, la división o actividad de la organización que causó pérdidas masivas tenía numerosas características que indicaban un nivel elevado de riesgos tales como ganancias inusuales para el nivel percibido de riesgos y, el rápido crecimiento en una nueva actividad de negocios que geográficamente estaba distante de la organización matriz. Sin embargo, debido a la inadecuada evaluación de riesgos, la organización no proporcionó suficientes fuentes adicionales de recursos para controlar o monitorear estas actividades de alto riesgo. De hecho, en algunas instancias, dichas actividades estaban operando con menos vigilancia que otras actividades con perfiles de riesgo mucho más bajos y la administración no tomó en cuenta varias advertencias de parte de los auditores internos y externos, relacionadas con las actividades de la división.

13. En tanto que la auditoría interna puede ser una fuente efectiva de valuaciones separadas, no fue efectiva en muchos problemas en las organizaciones bancarias. Una combinación de tres factores contribuyó a estos problemas: el desarrollo de una auditoría por partes, la falta de un entendimiento completo de los procesos de negocios y, un seguimiento inadecuado cuando se conocieron los problemas. El enfoque de auditoría fragmentada resultó primariamente porque los programas de auditoría interna estaban estructurados como una serie de auditorías discretas de actividades específicas dentro de la misma división o departamento, dentro de las mismas áreas geográficas o dentro de las entidades legales. Debido a que el proceso de auditoría estaba fragmentado, el personal de auditoría no entendía totalmente el proceso de negocios. Un enfoque de auditoría que hubiese permitido que los auditores dieran seguimiento a los procesos y funciones desde el inicio hasta el fin (i.e., seguir una simple transacción desde su origen hasta la fase de reporte financiero) les habría capacitado para tener un mejor entendimiento. Además, les habría proporcionado la oportunidad de verificar y probar la adecuación de los controles en cada paso del proceso.

14. En algunos casos, el conocimiento y entrenamiento inadecuado del personal de auditoría interna en los productos y mercados de valores, en los sistemas electrónicos de información y en otras áreas altamente sofisticadas también contribuyeron a problemas de auditoría interna. Debido a que el personal de auditoría no tenía la experiencia

necesaria, a menudo tenían dudas en cuanto a hacer preguntas cuando sospechaban de problemas y cuando hicieron las preguntas estaban propensos a aceptar las respuestas más que a cuestionar su validez.

15. La auditoría interna también se puede volver inefectiva cuando la administración no da seguimiento a los problemas que son identificados por los auditores. Los retrasos quizá han ocurrido debido a la falta de aceptación, por parte de la administración, del papel e importancia de la auditoría interna. En adición, la efectividad de la auditoría interna fue impedida cuando la administración superior y los miembros de la junta directiva (o el comité de auditoría, cuando es apropiado) falló al recibir reportes regulares y oportunos de seguimiento que indicaban aspectos críticos y, las acciones correctivas subsecuentes tomadas por la administración. Este tipo de dispositivo periódico de seguimiento puede ayudar a la administración superior a confrontar puntos importantes en una manera oportuna.