

OBSERVATORIO SECTORIAL



LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO  
INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA

# Retos y Expectativas de Futuro para la Auditoría Interna de las Entidades de Crédito



# Retos y Expectativas de Futuro para la Auditoría Interna de las Entidades de Crédito

Diciembre 2014

## MIEMBROS DE LA COMISIÓN TÉCNICA

COORDINACIÓN: **Mónica Albadalejo**, CIA, CRMA. NOVO BANCO.

**Raúl Ara**. PWC.

**Joaquín Arribas**. UNIÓN DE CRÉDITOS INMOBILIARIOS

**Juan Carlos Chávez**, CRMA. BBVA.

**Antonio de Frutos**. BBVA.

**Enric Domenech**, CRMA. BDO.

**Jaime García**, CIA. TRIODOS BANK.

**Eloy Martín**. BANCO SABADELL.

**Ernesto Martínez**, CIA, CRMA. GRUPO SANTANDER.

**Rosa Nárdiz**, CIA. BANKINTER.

**José Ventura Olmedo**. GRUPO SANTANDER.

**Montserrat Puy**. CAIXABANK.

**José Luis Rey**. PWC.

**José Luis Solís**, CRMA. EY.

**Eduardo Villalobos**, CIA. CAJAMAR.

Toda economía moderna requiere que el sector bancario sea solvente y eficaz. La crisis financiera global que ha golpeado con dureza nuestro país lo ha puesto una vez más de manifiesto. Las entidades con un gobierno de riesgos suficiente y un ambiente de control adecuado han tenido que hacer frente a grandes dificultades. Aquéllas cuyo foco no estaba situado en el control y la gestión de los riesgos, simplemente han desaparecido o han sido intervenidas con un enorme coste para la economía y las finanzas públicas.

Tal y como decía Cicerón, la historia es maestra de la vida. Por ello, todos estos acontecimientos deben, y están siendo, motivo de honda reflexión para todas las áreas y funciones relacionadas con el gobierno corporativo y el control. Esta reflexión es también aplicable a Auditoría Interna ya que es una función clave en este sector. Todas las entidades deben contar con una Auditoría Interna sólida y eficaz que apoye al buen gobierno de las entidades, dentro del marco de las tres líneas de defensa.

Esta Comisión, en la que he tenido el honor de participar y a quien agradezco enormemente su colaboración con nuestro Instituto, ha aportado su experiencia y su profunda visión del sector para identificar los cambios más relevantes en los modelos de negocio y en la regulación. Tras analizar estos cambios y la realidad de las Direcciones de Auditoría Interna, se han sintetizado los retos y expectativas que debemos afrontar y solucionar.

Por mi parte solo quisiera destacar qué visión de futuro emerge de este estudio:

- Auditoría Interna será una función de altura: con la autoridad suficiente para opinar con objetividad y para impulsar proactivamente las mejoras necesarias en el sistema de control y gestión de riesgos.
- Auditoría Interna tendrá objetivos más ambiciosos: buscará alinearse con la estrategia de la entidad y realizar informes de mayor relevancia e impacto.
- Auditoría Interna estará más integrada con el resto de la organización: será más cooperativa con las otras líneas de defensa y realizará un seguimiento más próximo de la realidad de su entidad (negocios, proyectos, operaciones especiales, etc.).
- Auditoría Interna necesitará más talento y recursos: profesionales con experiencia y conocimiento especializado de riesgos y negocio. A su vez, la tecnología será un factor clave para transformar la función y conseguir mayor eficiencia.

Alcanzar estas metas supone un reto de gran dificultad, pero crucial para la profesión, el sector y nuestro país. Esperamos que este estudio contribuya a que se debatan y aborden con éxito.

**Ernesto Martínez**

Presidente del Instituto de Auditores Internos de España



# Índice

PRÓLOGO	06
RESUMEN EJECUTIVO	07
NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO BANCARIO	10
CAMBIOS EN LA REGULACIÓN Y SUPERVISIÓN	16
Reforma del sector bancario europeo. Nuevo marco regulatorio .....	16
Adaptación al Mecanismo de Supervisión Único de la Auditoría Interna ....	25
Normativa específica pra la Función de Auditoría Interna .....	28
ANÁLISIS DE TENDENCIAS, EXPECTATIVAS E IMPACTOS	31
Recursos humanos .....	31
Estructura organizacional .....	35
Enfoque, alcance y organización de las revisiones .....	40
Medios y recursos técnicos .....	45
ASEGURAMIENTO Y COMBINED ASSURANCE	47
ANEXO · TABLA DE TENDENCIAS	50

Nuestra profesión, formando parte del modelo de las tres líneas de defensa, se erige como uno de los pilares de buen gobierno de las entidades de crédito.

## Prólogo

Consciente de la importancia del sector bancario para la economía, así como de la relevancia que tiene la función de Auditoría Interna para el buen funcionamiento de las entidades de crédito, el Instituto de Auditores Internos de España se ha planteado la necesidad de identificar cuáles son los principales retos a los que deberá enfrentarse nuestra profesión para continuar siendo en el futuro una pieza clave del buen gobierno de dicho sector.

Con este objetivo surge este nuevo documento de LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO, fruto de conversaciones sobre las próximas tendencias entre entidades de crédito y consultoras externas, así como de las opiniones de los Directores de Auditoría Interna del sector, opiniones estas últimas recogidas mediante una encuesta enviada por el Instituto a las principales entidades de crédito del país.

Cada vez más nuestra profesión es percibida por los reguladores, supervisores, inversores y resto de *stakeholders* como una pieza clave para proteger el valor de las organizaciones. En el sector bancario, formando parte del modelo de las tres líneas de defensa generalmente implantado –y refrendado por COSO en su reciente actualización– se erige como uno de los pilares de buen gobierno de las entidades de crédito.

Auditoría Interna, lejos de conformarse con lo que tiene, debe ser consciente de la necesidad de seguir evolucionando para conseguir que

los actores económicos nos sigan viendo, cada vez más, como elemento fundamental en las organizaciones. Para lograrlo, es obligado acompañar a las entidades de crédito en su evolución continua, inmersas como están en cambios de toda índole.

Sólo si somos conscientes de cómo está cambiando el entorno financiero, será posible que identifiquemos los retos del futuro para Auditoría Interna y pongamos el foco en alcanzar todos los requerimientos relevantes.

Las principales causas de los cambios que se avecinan en las entidades de crédito pueden dividirse en dos grandes bloques:

### Cambios en el modelo de negocio

Afectan a la relación con los clientes, la preeminencia de los canales alternativos de distribución sobre las oficinas tradicionales, cambios tecnológicos o mayores requerimientos de formación técnica en los empleados, por ejemplo.

### Cambios regulatorios en el ámbito internacional

Diseñados para reducir el efecto de posibles quiebras bancarias y crear un sistema financiero más seguro, sólido y transparente que devuelva la confianza en la integridad del sistema y que proteja al consumidor. Estos cambios tienen un impacto enorme en la gestión

diaria de las entidades financieras en general, así como en la función de Auditoría Interna en particular. Sin olvidar los cambios previstos en la supervisión de las entidades (Mecanismo Único de Supervisión en Europa).

Los primeros capítulos de esta publicación describen los aspectos más relevantes relacionados con ambos bloques.

Una vez analizados estos cambios, el documento identifica las tendencias, expectativas e impactos concretos que, como consecuencia, esperamos se produzcan en la función de Auditoría Interna. Estas tendencias suponen retos a los que tendrá que enfrentarse nuestra profesión en el corto y medio plazo.

La última parte del documento complementa los retos identificados, incidiendo sobre la importancia creciente que tendrá para Auditoría Interna la relación con otras funciones de aseguramiento y con la segunda línea de defensa, lo que constituye una oportunidad adicional de incrementar el valor añadido aportado a las entidades.

Consideramos que los puntos tratados gozan de plena actualidad y por ello merece la pena reflexionar sobre la manera en que nos afectan. Esperamos que el análisis realizado por esta Comisión Técnica sirva de ayuda al respecto.



## Resumen Ejecutivo

La misión principal de Auditoría Interna es la de proteger y contribuir a incrementar el valor en las organizaciones, lo que se consigue mediante el desarrollo de sus tareas de aseguramiento y asesoramiento. Esta labor es tan relevante que no puede entenderse el buen funcionamiento futuro del sector bancario sin una función fuerte de Auditoría Interna en las entidades, como pieza clave del buen gobierno dentro de un modelo que potencie la interrelación entre las tres líneas de defensa, mediante la colaboración y comunicación transparente entre las tres líneas.

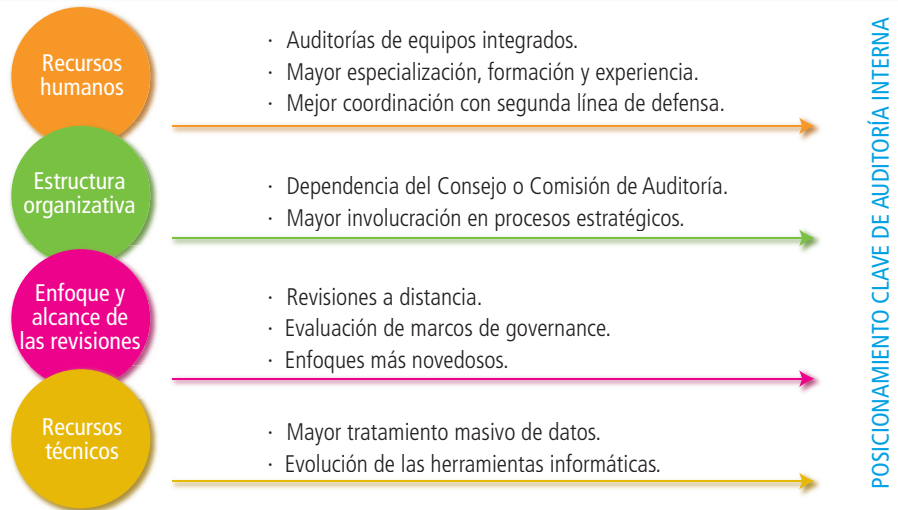
La crisis financiera ha traído cambios muy relevantes que están afectando notablemente a las entidades de crédito, impactando en los modelos de negocio e incrementando los re-

quisitos de cumplimiento normativo que surgen de nuevas regulaciones o esquemas de supervisión. Las entidades han de entender que el entorno financiero ha cambiado, sigue en evolución y tienen que adaptarse a esta situación. Por su parte, Auditoría Interna ha de anticiparse a estos cambios, e ir adecuando su alcance y objetivos tanto estructural como funcionalmente.

El objetivo de este documento no pretende ser el establecimiento de unas normas, sino mostrar las tendencias que se están produciendo en el sector. Debe entenderse como una herramienta de reflexión para las Direcciones de Auditoría Interna. De la actitud proactiva de la función dependerá el mantenimiento del compromiso de calidad y eficacia de nuestro tra-

**No puede entenderse el buen funcionamiento futuro del sector bancario sin una función fuerte de Auditoría Interna en las entidades, como pieza clave de buen gobierno.**

## SECTOR BANCARIO · TENDENCIAS PARA LAS DIRECCIONES DE AUDITORÍA INTERNA



bajo y el posicionamiento clave en el apoyo a la organización en este entorno.

En **RECURSOS HUMANOS** las tendencias previstas apuntan hacia auditorías de equipos integrados, una mayor especialización y formación de los recursos y una mejor coordinación con la segunda línea de defensa y auditores de cuentas.

Cada vez es más deseable que los recursos cuenten con experiencia suficiente, como manera de alcanzar un *seniority* comparable a la dirección ejecutiva de aquellas actividades que son responsables de auditar y con capacidad para cuestionar no sólo el cumplimiento de los procedimientos, sino también su diseño e incluso la toma de decisiones.

La función, **ORGANIZATIVAMENTE ESTRUCTURADA** bajo la dependencia del Consejo o de una Comisión de Auditoría<sup>1</sup> que estará más involucrada en la función, en su evaluación y seguimiento, tendrá una mayor exposición en la entidad. Cada vez se le requerirá más información, así como una mayor participación en los órganos de gobierno interno y una mayor involucración en los procesos estratégicos de la entidad.

Esta mayor demanda de información interna, unida a los posibles requerimientos que se esperan con la implantación del Mecanismo Único de Supervisión (MUS) y otros reguladores, debería tener su reflejo en la planificación de horas de trabajo dedicadas al reporting y, con el tiempo, al incremento de los recursos dedicados a esta función.

1. La Norma 1110 de las *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna* (emitida por The Institute of Internal Auditors, IIA) establece que el Director de Auditoría Interna debe responder ante un nivel jerárquico tal dentro de la organización que permita a la actividad de Auditoría Interna cumplir con sus responsabilidades. Según la Interpretación que el propio IIA hace de la norma, la independencia se alcanza de forma efectiva cuando depende funcionalmente del Consejo.

Respecto al **ENFOQUE Y ALCANCE DE LAS REVISIONES**, se acentuará la tendencia, ya iniciada, a potenciar las revisiones a distancia, extendiéndose a áreas distintas de la red comercial. La auditoría continua servirá para alinear dinámicamente la evaluación riesgos, reevaluándose los planes anuales varias veces al año.

La búsqueda de nuevas vías para aportar un mayor valor añadido llevará a afrontar nuevos enfoques en las revisiones, incrementando los trabajos de asesoramiento, evaluando los marcos de governance y control de las entidades y adoptando enfoques más novedosos.

Para ello es fundamental contar con unos **RECURSOS TÉCNICOS ADECUADOS**. Auditoría Interna se apoyará cada vez más en un examen del funcionamiento de controles automáticos y un mayor tratamiento masivo de datos, para lo que será necesaria la evolución de las herramientas informáticas que permita dichas capacidades.

Auditoría Interna tiene por delante grandes oportunidades de incrementar el valor que aporta a las entidades de crédito y, por si las oportunidades expuestas hasta ahora no fueran suficientes, en el horizonte se plantean posibilidades adicionales relacionadas con las otras funciones de aseguramiento. El esquema de las tres líneas de defensa requiere de un trabajo adicional que garantice la eficaz y eficiente actuación de cada una de ellas.

Para ello se requiere contar con una metodología de trabajo que promueva el trabajo colaborativo entre las tres líneas con un lenguaje común que permita generar un reporting comparable de la actividad de las distintas líneas y

contar con un esquema de comunicación que prime la transparencia.

La función de Auditoría Interna puede liderar la puesta en práctica de este esquema de trabajo, aportando valor con su conocimiento transversal de los procesos y su visión global de la entidad.

El análisis realizado por el equipo redactor de este documento revela que el éxito de la función en los próximos años depende de:

- a) La habilidad de los auditores internos para encontrar el equilibrio entre las distintas necesidades de sus *stakeholders*, donde el regulador tendrá un papel mucho más preponderante del que ha tenido hasta hoy.
- b) La incorporación de las nuevas tecnologías en su campo de actuación utilizándolas para maximizar la eficiencia, profundidad y eficacia de sus revisiones.
- c) La conformación de una *alianza estratégica con la segunda línea de defensa* que permita incrementar la cobertura de las actividades de aseguramiento y el consecuente incremento en el reporting a una Comisión de Auditoría que cada vez demandará más y mejor información sobre el control de las entidades de crédito.
- d) La capacidad de incorporar en su campo de actuación otros aspectos de la actividad de las entidades, como la gestión estratégica, la estructura de governance y la cultura de gestión de riesgos

Y todo ello en un entorno caracterizado por una elevada presión sobre los recursos que obligará a asegurar la distribución eficiente de los mismos.

**Auditoría Interna tiene por delante grandes oportunidades de incrementar el valor que aporta a las entidades de crédito y además se plantean posibilidades adicionales relacionadas con las otras funciones de aseguramiento.**





## Nuevos Modelos de Negocio Bancario

Un modelo de negocio describe, define y documenta la forma en que una organización crea, distribuye y captura valor para sus clientes.

Un modelo de negocio describe, define y documenta la forma en que una organización crea, distribuye y captura valor para sus clientes, un segmento del mercado o el resto de sus *stakeholders*. En esta definición subyacen más conceptos y hechos que la mera cuenta de resultados (por ejemplo segmentos de clientes, proposición de valor, canales, relación con los clientes, esquema de ingresos, recursos, actividades, socios, estructura de costes, etc.).

Desde mucho antes de la crisis financiera se venía hablando de manera recurrente de los nuevos modelos de negocio bancario. Actualmente nos hemos dado cuenta de que el en-

torno en el que vivíamos puede cambiar y de hecho ha cambiado. Las entidades de crédito supervivientes necesariamente han de entender este nuevo entorno para definir nuevos modelos de gestión y de relación con el cliente, pensando seriamente en lograr eficiencia y rentabilidad en unas condiciones económicas bastante más complejas.

El proceso de informatización, la era digital, el acceso a internet, etc., unido a la necesidad de crecer en un entorno de disminución de ingresos y márgenes (frágil recuperación económica, bajos tipos de interés, etc), e incrementos de requerimientos de capital y provisiones hacen necesario un cambio que, junto al saneamiento de los balances y al adecuado tratamiento de la morosidad, ha de trasladarse al modelo de negocio de las entidades de crédito.

Los cambios que se están produciendo hacen referencia principalmente a los siguientes aspectos, sin que el orden que se indica signifique mayor o menor importancia:

- El regulador y el supervisor.
- La eficiencia y la consolidación bancaria.
- El cliente.
- La formación del cliente.
- Los canales de distribución.
- La tecnología.
- La formación del personal.

Los cambios en el modelo de negocio obligarán a que Auditoría Interna responda con un

### EJES DE LOS NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO BANCARIO



enfoque anticipativo como manera de asegurar el éxito de la función, aportando valor para accionistas y resto de *stakeholders* y proporcionando así un servicio que sea percibido como positivo para la organización.

El objeto de este capítulo es explicar cómo afectan todos estos cambios a nuestra profesión. Empezaremos por explicar con mayor detalle los factores señalados con anterioridad.

## El regulador y el supervisor

*“La actual crisis financiera puede alterar la definición del modelo bancario óptimo, tanto a medio plazo (por el propio efecto de la crisis) como a largo plazo (como resultado de transformaciones más profundas del modelo de negocio). En un horizonte difícil de precisar, los cambios en la regulación financiera como consecuencia de la crisis incidirán también, sin duda, sobre la actividad bancaria.”<sup>2</sup>*

Mediante el incremento de los requerimientos el regulador quiere evitar incurrir nuevamente en los errores que nos han llevado a la situación en la que actualmente se encuentra el sector bancario, acentuando así su participación en la definición del modelo de negocio futuro.

Ejemplos de estas regulaciones serían Basilea III (con sus mayores requerimientos de capital, en cuanto a niveles y calidad del mismo), Dodd-Frank (que implica una profunda reforma financiera en Estados Unidos), o MiFID (que constituye el modelo para proteger al inversor y al cliente de sí mismos y de la enti-

dad financiera, amén de introducir los conceptos de transparencia y *buena relación con el cliente*), entre otros. Esta y otras regulaciones serán objeto de análisis posterior a lo largo del presente documento.

En los análisis semestrales sobre los riesgos de las entidades financieras europeas, (*Risk Assessment of the European Banking System*, Julio 2013, Enero 2014, Junio 2014) que realiza la European Banking Authority – EBA (el regulador bancario europeo) se indican aquellos riesgos a los que las entidades de crédito están expuestas. A modo de ejemplo:

- Las incertidumbres y presiones para cambiar la forma de hacer banca.
- Las incertidumbres sobre el nivel de solidez de los sistemas de gestión de la banca.
- El deterioro de los controles de los bancos.
- Los impactos de los productos financieros incorrectamente comercializados.
- Cambios en los modelos de negocio que exigen cambios en los balances.
- El riesgo del entorno, que define la EBA como alto, y que incluye:
  - El nivel de los cambios regulatorios.
  - La urgencia de los calendarios de los cambios regulatorios.
  - La falta de claridad de los cambios regulatorios.
  - Las implicaciones de estos cambios sobre el desarrollo de los negocios bancarios.
  - La continuada falta de confianza de la solidez de la banca.

Los cambios en el modelo de negocio obligarán a que Auditoría Interna responda con un enfoque anticipativo como manera de asegurar el éxito de la función.

2. *Algunas implicaciones de la crisis financiera sobre la banca minorista española*. 2008. Santiago Fernández de Lis y Alfonso García Mora. Revista “Estabilidad Financiera” nº 15. Banco de España.

Las entidades de crédito españolas todavía ven oportunidades significativas de reducción de costes en las áreas tradicionales: la red de oficinas, los servicios centrales y los procesos de TI y Comunicaciones.

- La falta de uniformidad de los cambios regulatorios entre las distintas jurisdicciones.
- Distintas regulaciones sobre cómo hacer coincidir los activos y los pasivos.
- Retrasos en la introducción de la unión bancaria a nivel europeo.

Estos riesgos introducen ciertos conceptos a aplicar en los modelos futuros de hacer banca, que los gestores han de tener en cuenta.

Por otro lado, un factor clave a considerar será el nuevo Mecanismo Único de Supervisión, que traerá cambios fundamentales (por ejemplo aportando un enfoque más dinámico en lo referido a capital y también con un modelo de supervisión que se espera sea más intrusivo). Dada su importancia, la adaptación de las entidades –y especialmente de la función de Auditoría Interna– al nuevo modelo supervisor también será objeto de análisis posterior en este documento.

Los aspectos comentados han sido puestos de manifiesto en recientes encuestas llevadas a cabo sobre banca local e internacional por PwC y EY en 2013 y 2014 respectivamente.

### La eficiencia y la consolidación bancaria

El concepto de eficiencia subyace en la totalidad de los aspectos de negocio de las sociedades y entidades de crédito. La reducción de costes y la mejora de la eficiencia seguirán siendo un área clave para estas entidades es-

pañolas del futuro, consolidando y mejorando los logros alcanzados en los últimos años.

En este sentido, las entidades de crédito españolas todavía ven oportunidades significativas de reducción de costes en las áreas tradicionales: la red de oficinas, los servicios centrales y los procesos de TI y Comunicaciones.

En lo referido a la red de oficinas es cierto que desde el inicio de la crisis en España se ha reducido un 26%<sup>3</sup>, pero previsiblemente seguirá reduciéndose. En primer lugar porque seguimos siendo el país europeo con mayor ratio de sucursales/habitante y, en segundo lugar, porque en los últimos años se ha incrementado de manera acelerada el uso de canales alternativos (internet y móviles), siendo cada vez menos necesaria la oficina tradicional.

En este contexto, como forma de enfrentarse a los importantes cambios que se están produciendo en el entorno financiero, muchas organizaciones pueden optar también (voluntariamente o por indicación supervisora) por estrategias diferentes de permanecer en el mercado. Una de ellas es la integración con otras entidades en procesos de fusión, ampliando la masa crítica de negocio con la que desarrollar nuevos servicios o productos, obteniendo reducción de costes adicionales y llegando a segmentos de clientes y mercados vedados en momentos anteriores, viéndose forzados a alcanzar mayores cotas de eficiencia y competitividad.

De hecho EY, en su *European Banking Barometer 1H14* del primer semestre de 2014, po-

3. De acuerdo con el Boletín Estadístico de Banco de España de marzo de 2014, al cierre de 2007 había un total de 45.500 oficinas en España, frente a 33.713 a finales de 2013.



ne de manifiesto que a pesar de la lenta velocidad de la presente reestructuración bancaria, el 65% de las entidades consultadas esperan procesos de consolidación significativos dentro de los próximos tres años.

La tendencia previsible sería, por tanto, que los procesos de consolidación bancaria continúen en el futuro, pero desarrollándose en un ámbito europeo más que nacional.

Esta continuación en los procesos de consolidación bancaria será relevante para la función de Auditoría Interna. Por un lado, están los trabajos de *Due Dilligence* que tendrán que abordarse con anterioridad a cada operación corporativa. Por otro lado, una vez fusionadas las entidades correspondientes, podemos encontrarnos con que la entidad final aún a distintas culturas de control de riesgos, distintos sistemas informáticos, distintos productos, etc. lo que puede dificultar en los primeros años las revisiones a realizar.

## Foco en el cliente

*“Las entidades financieras deberán apostar por modelos de negocio que sitúen al cliente, y no al producto, en el centro de la organización.”<sup>4</sup>*

En el pasado el sector financiero ha priorizado el producto en detrimento de la relación con el cliente. En la nueva forma de hacer banca, el cliente debe situarse en el centro de atención (banca relacional). Será muy importante entender sus necesidades, cuáles son

los mejores canales de relación, personalización en el trato, tecnologías de relación novedosas, entendimiento del valor que cada cliente posee, identificación de la sostenibilidad y responsabilidad corporativa como *conductores* de relación, valor aportado en las redes sociales, etc.

*“Los cambios regulatorios han puesto sobre la mesa la necesidad de gestionar un modelo de negocio financiero mucho más flexible a la hora de tratar con los clientes; multifuncional, para mantener diferentes tipos de contacto con los usuarios; y diversificado, para ofrecer muchos más activos al público.”<sup>5</sup>*

En este sentido, los estudios de CRM (Customer Relationship Management) deberán transformarse, dando sentido real a todos estos cambios.

En esta nueva forma de relacionarse con el cliente, la tecnología se muestra como un elemento de valor a tener en cuenta en la definición de este modelo: *“los grandes bancos que ofrecen todos los servicios corren el riesgo de ser sobrepasados por competidores orientados a las tecnologías digitales. Focalizando su estrategia en dar un mejor servicio al cliente, estos competidores emergentes operan y se adaptan más rápido, creando nuevas herramientas y servicios que rápidamente se convierten en el estándar de la industria.”<sup>6</sup>*

En definitiva, la proposición de valor pasa de estar basada en el producto a basarse en el cliente y en el adecuado servicio. La tendencia

En el pasado, el sector financiero ha priorizado el producto en detrimento de la relación con el cliente. En la nueva forma de hacer banca, el cliente debe situarse en el centro de atención.

4. La banca 'retail' en 2020, ¿Evolución o revolución? 2014. PwC.

5. El aula del accionista. Caixabank.

6. Accenture 2013 US Retail Banking Survey. Traducción realizada por el equipo redactor.

Para la gestión adecuada de unos clientes cada vez más formados, en entornos de total transparencia y protección, es absolutamente necesario que el personal bancario esté al mismo nivel de formación y entendimiento de los productos y servicios que se venden o prestan.

futura será prestar atención a la experiencia del cliente, como se hace en otras industrias, lo que lleva necesariamente a enfatizar la importancia de la prestación del servicio.

En cuanto al asesoramiento, deberá limitarse para poder hacerlo adecuadamente y para ello será necesario que los estudios CRM encuentren maneras de realizar ofertas cada vez más individualizadas.

### Sensibilidad financiera del cliente y formación del personal bancario

La Fundación de Estudios Financieros<sup>7</sup> ha publicado recientemente un estudio en el que se aborda y enfatiza el tema de la educación financiera.

Antonio Romero, Inés García-Pintos y Nerea Vázquez indican<sup>8</sup>:

*“Desde el estallido de la crisis, la educación financiera se ha reconocido como una capacidad vital clave y un elemento decisivo para la estabilidad y el desarrollo económico y financiero. Como ha destacado la Agencia Canadiense para los Usuarios Financieros (FCAC, por sus siglas en inglés), unos bajos niveles de alfabetización financiera suponen una barrera al crecimiento económico. Desde otra perspectiva, muchos análisis han señalado el papel que los bajos niveles de educación financiera han jugado en la amplificación del impacto de la crisis, como el documento de trabajo de la Comisión Europea de marzo de 2011 sobre la revisión de sus iniciativas en el ámbito de la educación financiera. Con independencia de la perspectiva desde la que se*

*haya analizado el fenómeno, todos los estudios coinciden en la necesidad inaplazable de impulsar la educación financiera.* (El destacado es del equipo redactor).

La mejora de la formación financiera del cliente está llegando y es más que recomendable desde cualquier punto de vista, incluso para la defensa de las actividades de la propia entidad de crédito.

Está claro que para la gestión adecuada de unos clientes cada vez más formados, en entornos de total transparencia y protección al mismo, es absolutamente necesario que el personal que lo atiende esté al mismo nivel de formación y entendimiento de los productos y servicios que se venden o prestan. No hace falta que entremos a analizar las malas prácticas de venta que recientemente hemos sufrido en el sector financiero español ni sus consecuencias desastrosas en cuanto a pérdida de confianza en el sistema.

¿Está el personal de las entidades financieras preparado para afrontar este entorno?

Sin duda será necesaria una adecuación de las habilidades y conocimientos de las plantillas al nuevo modelo de negocio posterior a la crisis, que se verá seriamente afectado por la regulación. Los canales de distribución de servicios se modificarán y el nuevo modelo de aproximación al cliente, mediante un conocimiento del mismo y sus necesidades serán el nuevo eje en el enfoque cliente-servicio. Esto significará que las entidades crediticias españolas tienen por delante el reto de llevar a cabo un proceso importante de gestión del

7. Documento número 52 *Nuevos desafíos del sector financiero: Recuperando la confianza y mejorando la cultura financiera*, capítulo VII. 2014. Fundación de Estudios Financieros.

8. *Idem.*



cambio para llevar a cabo este proceso de adecuación.

Ambas ideas, la de la formación del cliente y la del empleado que le atiende están íntimamente unidas. En nuestra opinión, son paralelas en el tiempo y una pieza clave en la recuperación de la confianza perdida en el sistema.

Finalmente, y como corolario de estos párrafos, reproducir lo que indican Santiago Fernández y Alfonso García en su estudio del impacto de la crisis, *"... el cambio en la pirámide poblacional durante los últimos años y, sobre todo, las tendencias futuras requerirán una mayor especialización, no solo en la configuración de productos y servicios, sino también en la gestión de los clientes."*<sup>9</sup>

## Los canales de distribución

Los canales son la herramienta a través de la que la entidad de crédito se comunica con sus clientes, sus segmentos de mercado o sus *stakeholders* para entregar una propuesta de valor.

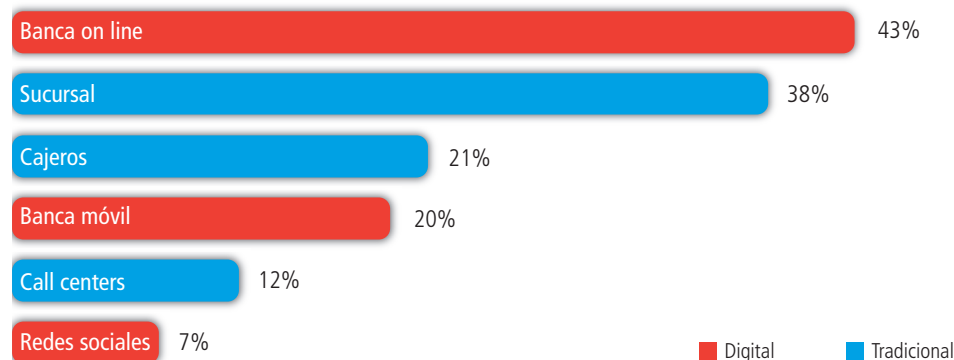
Comunicación, distribución y canales de venta son los nexos con los clientes. Los canales son puntos de contacto que juegan un rol importante en la experiencia del cliente. Por tanto, un análisis detallado del cliente-canal, integración de canales, eficiencia de llegada al cliente, rentabilidades por canal, etc. servirá para entender cuáles de los canales tradicionales sobrevivirán y cómo la tecnología y el uso de la misma por el cliente cambiarán los modelos de relación con ellos.

En este sentido cabe destacar el estudio realizado por Accenture sobre la banca comercial en Estados Unidos, que pone de manifiesto que, según el 70% de los clientes, las entidades financieras deberían invertir en canales a distancia relacionados con las nuevas tecnologías.

En definitiva, la estrategia de relación con el cliente pasa por el uso integrado de todos los canales y el reconocimiento de que el banco debe proporcionar al cliente aquel canal que más se adecúe a sus necesidades.

La estrategia de relación con el cliente pasa por el uso integrado de todos los canales y el reconocimiento de que el banco debe proporcionar al cliente el canal que más se adecúe a sus necesidades.

### ¿Dónde piensan los consumidores que deben invertir los bancos?



Fuente: Accenture 2013 US Retail Banking Survey

9. *Algunas implicaciones de la crisis financiera sobre la banca minorista española*. 2008. Santiago Fernández de Lis y Alfonso García Mora. Revista "Estabilidad Financiera" n° 15. Banco de España.

El concepto de ciberseguridad/ seguridad de datos salta al puesto número 3 de la agenda de interés de las entidades bancarias europeas.

## La tecnología

Entender la importancia de la tecnología en este nuevo paradigma del negocio bancario (entendida ésta como el soporte adecuado para el uso intensivo de la información, el empleo del conocimiento obtenido de la explotación de la misma, el acceso a/por internet, etc., basado en esquemas ágiles y sencillos de gestión) es algo imprescindible en los momentos actuales.

Las encuestas al respecto no dejan lugar a dudas, aproximadamente el 40% de los presupuestos de inversión en IT de las entidades de mayor tamaño, tienen especial foco en áreas relacionadas con la mejora de la experiencia del cliente, la identificación de la mejor forma de interactuar con los clientes y al me-

nor coste posible, y la consecución de una relación ágil y eficiente. Por otro lado, el concepto de seguridad se vuelve uno de los elementos conductores de significación relacionado con la tecnología (Fuente: Accenture, 2013).

Como se ha mencionado anteriormente, en el pasado la tecnología estaba focalizada en la eficiencia y en el futuro deberá focalizarse en la relación con el cliente. Esto provocará que la seguridad informática cobre cada vez mayor relevancia, por el mayor uso de los canales a distancia. En el *European Banking Barometer 1H14* del primer semestre de 2014 de EY se aprecia que el concepto de ciberseguridad/seguridad de datos salta al puesto número 3 de la agenda de interés de las entidades bancarias europeas.

## Cambios en la Regulación y en la Supervisión

En este capítulo vamos a describir, en primer lugar, los principales cambios regulatorios que están afectando al sector bancario en general y, a continuación, haremos referencia al nue-

vo Mecanismo Único de Supervisión. Finalizaremos con una breve exposición de las normativas globales que afectan directamente a la Función de Auditoría Interna.

### REFORMA DEL SECTOR BANCARIO EUROPEO-NUEVO MARCO REGULATORIO

Desde el inicio de la crisis financiera, la Unión Europea ha revisado sus políticas relacionadas con la regulación y la supervisión bancarias con la finalidad de reducir en el futuro el im-

pacto de posibles quiebras bancarias y crear un sistema financiero más seguro, sólido y transparente que vele por las necesidades de los ciudadanos, de la economía y del mercado.



## Informe Liikanen

Con el fin de evaluar si era necesaria una reforma estructural del sector bancario, en febrero de 2012 la Comisión Europea encargó un informe –Informe Liikanen– a un grupo de expertos presidido por Erkki Liikanen, gobernador del Banco de Finlandia. En su elaboración colaboraron un gran número de directivos, clientes e inversores de diferentes entidades bancarias, así como académicos expertos en el sector bancario.

Como resultado de la evaluación se concluyó que el modelo de negocio bancario no había funcionado adecuadamente durante la crisis. El estudio reveló una excesiva toma de riesgos por parte de las entidades y una excesiva dependencia de la financiación a corto plazo. Asimismo, constató que esta asunción de riesgos no estuvo ligada a una adecuada protección del capital, y los fuertes vínculos existen-

tes entre las entidades de crédito crearon altos niveles de riesgo sistémico.

Con objeto de incrementar y complementar el conjunto de reformas, la Unión Europea, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea y los gobiernos de distintos países establecieron en el informe una serie de propuestas:

- **Separación de las actividades de banca tradicional de otras actividades comerciales** que conlleven mayor riesgo.
- **Planes de contingencia:** El informe enfatizó la necesidad de desarrollar y mantener un plan de contingencia efectivo y realista para las entidades de crédito.
- **Definición de las reservas necesarias para asumir pérdidas:** El informe reveló la necesidad de que los bancos constituyan una capa de provisiones para reservas (*bailinable debt*) lo suficientemente grande. Dicha pro-



El estudio reveló una excesiva toma de riesgos por parte de las entidades y una excesiva dependencia de la financiación a corto plazo. Constató que esta asunción de riesgos no ligada a una adecuada protección del capital, además de los fuertes vínculos existentes entre las entidades de crédito crearon altos niveles de riesgo sistémico.

visión (o una cantidad equivalente de fondos propios) debe mantenerse fuera del sistema bancario/actividad bancaria y disminuirá el incentivo a asumir riesgos.

- **Revisión de los requisitos de capital de activos comerciales y préstamos hipotecarios:** El informe propuso aplicar ponderaciones de riesgo más sólidas en la determinación del capital mínimo estándar y un tratamiento más coherente del riesgo.
- **Mayor control y supervisión de los bancos:** En este sentido, el estudio propuso una serie de medidas para endurecer los controles en las entidades bancarias:
  - Gobernanza y mecanismos de control: prestar mayor atención a los mecanismos de gobernanza y control de todos los bancos, sobre todo a los Consejos de Administración de aquellos bancos de mayor tamaño y complejidad.
  - Gestión de riesgos: fortalecer el mecanismo de control dentro de los bancos y establecer una cultura de riesgos en todos los niveles de las instituciones financieras, los legisladores y supervisores aplicando plenamente las directrices CRD III y CRD IV (*Capital Requirements Directives*).
  - Planes de incentivos: con el fin de reforzar la confianza entre los ciudadanos y los banqueros se planteó la necesidad de reformar los sistemas de remuneración de los bancos, de manera que fuesen proporcionales a los resultados sostenibles a largo plazo (más adelante comentaremos este tema con mayor amplitud).
  - Comunicación de riesgos: con el fin de mejorar la disciplina del mercado y recuperar la confianza de los inversores, los

requisitos de divulgación pública de los bancos se modificaron con el fin de mejorar la calidad, comparabilidad y transparencia de la información sobre los riesgos.

- Sanciones: los supervisores deberán sancionar a aquellas entidades que no cumplan con las medidas propuestas.

## NUEVAS REFORMAS EN 2013

A raíz del informe Liikanen y a partir de las normas nacionales vigentes en algunos Estados miembros, los principios sobre estabilidad financiera acordados a escala mundial y la evolución en otros países, la Unión Europea ha ido elaborando una serie de normas adicionales de aplicación al sector bancario que se resumen en los siguientes puntos:

- **Nuevas normas sobre requisitos de capital:** Durante la crisis financiera muchos países tuvieron que dar ayudas públicas al sector bancario, lo que puso de manifiesto las deficiencias en la regulación y supervisión del sistema. Por lo tanto, se han emitido nuevas normativas que buscan fortalecer la capacidad de resistencia del sector bancario de la UE ante futuras crisis económicas, al tiempo que garantizar que los bancos sigan financiando la actividad económica y el crecimiento.
- **Nuevas normas sobre rescate y resolución de entidades bancarias:** Las nuevas normas establecen que las autoridades deberán intervenir de forma proactiva antes de que las entidades comiencen a contar con problemas financieros. Si, a pesar de ello, la situación financiera de un banco se deteriora más allá de lo asumible, los accionistas y acreedores de los bancos deberán hacer

frente a su parte y posteriormente, si se necesitan recursos adicionales, éstos se tomarán del fondo de garantía, que deberá cubrir un 1% de los depósitos dentro de 10 años.

- **Separación estructural de los riesgos asociados a la banca tradicional y a las actividades de *trading*:** Algunas actividades pueden conllevar altos niveles de riesgo si representan una parte importante del negocio de la entidad (por ejemplo inversión en productos titulizados complejos, derivados *over-the-counter*, etc.). Por ello, tal y como se establece en el informe Liikanen, la Comisión establece la obligatoriedad de que exista una clara separación entre estas actividades de mayor riesgo y las de banca tradicional (depósitos y sus garantías), y tendrán que separarse también aquellas actividades de comercialización que puedan poner en peligro la estabilidad financiera del banco.

## REFORMAS ESTRUCTURALES EN 2014 PARA LAS ENTIDADES BANCARIAS DE MAYORES DIMENSIONES

Adicionalmente, en Enero de 2014 la Comisión Europea ha propuesto nuevas normas sobre la reforma estructural de los bancos de la UE, solo de aplicación a las entidades bancarias de mayores dimensiones y más complejas. Según el comisario de Mercado Interior y Servicios, Michael Barnier, esta reforma conforma la última pieza del engranaje que permitirá llevar a cabo la reforma normativa del sistema bancario europeo. Dicha reforma estructural tendrá los siguientes efectos:

- Prohibirá la negociación por cuenta propia en algunos instrumentos financieros y materias primas, por los riesgos que conllevan.

- Atribuirá a los supervisores la facultad y, en determinados casos, la obligación de exigir la transferencia de otras actividades de negociación de alto riesgo a entidades jurídicamente independientes dentro del grupo (filialización).
- Establecerá normas sobre los vínculos económicos, jurídicos, operativos y de gobierno entre la entidad de negociación separada y el resto del grupo bancario.

El impacto de estas medidas tendrá que evaluarse en los próximos años, dado que son muy recientes pero, según la Comisión Europea, sus beneficios se situarían entre 75.000 y 140.000 millones de euros al año, en torno al 0,6 y al 1,1% del PIB comunitario, debido a la reducción de los costes estimados de futuras crisis financieras.

## Normativa *European Market Infrastructure Regulation* (EMIR) para el sector financiero

Además de las reformas del sector bancario europeo citadas anteriormente, también afecta al sector la nueva regulación de los mercados OTC (*Over The Counter*), conocida como EMIR (*European Market Infrastructure Regulation*), que entró en vigor el último trimestre de 2012 y que afecta a todas las empresas que operan con derivados extrabursátiles. El objetivo principal de esta nueva regulación es proporcionar mayor transparencia a los mercados financieros, además de ayudar a evaluar los riesgos en los que incurre cada entidad. Para ello se establecen una serie de obligaciones a las entidades:

- **Registro de operaciones:** Las contrapartes de una operación OTC deberán facilitar una

El objetivo principal de EMIR es proporcionar mayor transparencia a los mercados financieros, además de ayudar a evaluar los riesgos en los que incurre cada entidad.

La Ley Dodd-Frank promueve una profunda reforma financiera como respuesta a la peor crisis financiera desde la gran depresión. Su principal objetivo es devolver a los inversores la confianza en la integridad del sistema financiero y proteger a los consumidores.

serie de datos en el momento en que se registra la operación, y estos datos se pondrán a disposición de la ESMA, la Autoridad Europea de Mercados y Valores y otros organismos reguladores.

- **Documentación exigible:** EMIR exige la confirmación de las operaciones OTC en un plazo máximo de tiempo (que varía en función de las características de la operación). La confirmación establece las cláusulas del contrato e implica un proceso bidireccional donde las dos partes se involucran y llegan a un acuerdo.
- **Confirmaciones a través de SWIFT<sup>10</sup>:** Los mensajes SWIFT son la norma del sector para la confirmación bilateral de operaciones con diversos instrumentos derivados OTC, por lo que se debe garantizar que las confirmaciones se envíen a través de la red de SWIFT.
- **Conciliación y declaración de información mediante el medio de notificación SWIFT Accord:** Las directrices de buenas prácticas de la Asociación Internacional de Swaps y Derivados recomiendan que el proceso de conciliación de confirmaciones involucre a las dos partes de la transacción mediante la emisión de confirmaciones electrónicas a un sistema de conciliación de confirmaciones electrónico privado *in-house* o un sistema de conciliación de confirmaciones electrónico de un tercer proveedor. Esta transmisión bilateral de confirmaciones electrónicas que automatizará la conciliación, es el método más fiable y eficaz para confirmar las operaciones y de esta forma mitigar el riesgo dentro del proceso de conciliación.

## Ley Dodd-Frank en Estados Unidos

Como hemos podido observar el sector bancario europeo se está sometiendo a una mayor regulación y supervisión con el fin de que las entidades actúen de una forma más responsable y transparente. No obstante, la UE no es la única que está endureciendo sus políticas bancarias: en Estados Unidos también se está llevando a cabo una serie de reformas del sistema bancario, entre las que destaca la Ley Dodd-Frank, del 11 de julio de 2010.

La citada ley promueve una profunda reforma financiera, abarcando casi todos los aspectos del sector bancario, como respuesta a la peor crisis financiera desde la gran depresión. Su principal objetivo es devolver a los inversores la confianza en la integridad del sistema financiero y proteger a los consumidores. Los principales focos de actuación de la Ley Dood-Frank son:

- **Refuerzo de la protección de los inversores:** mayor responsabilidad, consistencia y transparencia.
- **Riesgo sistémico:** fuerte supervisión y regulación de las entidades financieras.
- **Supervisión global de los mercados financieros:** mayor supervisión en titulación, derivados y agencias de calificación crediticia.
- **Otras herramientas para prevenir crisis financieras:** evitar que se vuelvan a repetir las *demasiado grande para caer*.
- **Aumento de los estándares regulatorios internacionales y mejora de la cooperación internacional.**

10. SWIFT *Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication*: Proveedor de servicios de comunicación en el que se intercambian mensajes financieros estandarizados de manera segura.

## Nuevo marco regulatorio mundial

Con el objetivo de establecer una cierta convergencia regulatoria mundial también se ha establecido un nuevo marco regulatorio, el acuerdo de **Basilea III**. Este tercer Acuerdo de Basilea se desarrolla como respuesta a algunas carencias en la regulación del sector bancario y aporta una mayor uniformidad en la definición de los niveles mínimos de capital, promoviendo mayores exigencias de recursos propios y exigiendo una mayor calidad de capitales y carteras crediticias respecto a las medidas propuestas en Basilea II.

Las principales medidas acordadas en Basilea III se resumen en los siguientes puntos:

- Aumento de la calidad del capital.
- Mejora de la captura de los riesgos de determinadas exposiciones.
- Aumento del nivel de los requerimientos de capital.
- Constitución de provisiones de capital.
- Introducción de una ratio de apalancamiento.
- Mejora de la gestión del riesgo, del proceso supervisor y de la disciplina de mercado.
- Introducción de un estándar de liquidez.

Las citadas medidas endurecen significativamente la regulación bancaria. Por ello, se ha acordado establecer un período transitorio para su implantación gradual, que va desde el 1 de enero de 2013 hasta el 1 de enero de 2019, fecha en que el nuevo marco regulatorio deberá estar totalmente implantado.

### PROTECCIÓN AL INVERSOR

Los escándalos habidos a nivel global han propiciado un endurecimiento por parte de los reguladores en su legislación, a favor de la protección al cliente. En este sentido, debe-

mos mencionar la Directiva sobre Mercados de Instrumentos Financieros (MiFID) y la importancia creciente que está tomando el llamado riesgo de conducta.

En 2004 la Unión Europea adoptó la Directiva MiFID I con el fin de reforzar el marco legislativo comunitario de los servicios de inversión y de los mercados regulados, protegiendo de esta forma a los inversores, preservando la integridad del mercado, y a su vez, fomentando la equidad, transparencia e integración de los mercados financieros.

En 2014, tras la crisis financiera de 2008, la Unión Europea adoptó una nueva Directiva (MiFID II) en sustitución de la anterior, con el fin de desarrollar un nuevo marco de actuación financiera cuyo objetivo era hacer más eficientes y transparentes a los mercados financieros, así como fortalecer la protección a los inversores. Dicha directiva regulaba, sobre todo, los nuevos requerimientos de información y los registros de operaciones (EMIR).

Los legisladores nacionales han ido adaptando la Directiva a sus circunstancias locales. En este sentido, España ha realizado la transposición de la MiFID a través de dos normas: la Ley 47/2007 de reforma de la Ley 28/1988, del Mercado de Valores, y el Real Decreto 217/2008 que ha establecido el régimen jurídico aplicable a las entidades que prestan servicios de inversión.

Con el fin de dar un trato equitativo a los inversores, la Ley 47/2007 ha establecido unas obligaciones de transparencia tanto previas como posteriores a la negociación.

Así pues, los Mercados Secundarios oficiales están obligados a difundir, previamente a la negociación, los precios de compra y venta

**El tercer Acuerdo de Basilea se desarrolla como respuesta a algunas carencias en la regulación del sector bancario (...)**  
**Sus medidas endurecen significativamente la regulación bancaria.**

La tendencia de futuro, tanto en el ámbito comunitario como estatal, es obtener una mayor transparencia en los mercados financieros, de forma que los inversores dispongan de una mayor protección y se fomente la eficacia y equidad en los mercados.

existentes en cada momento y las posiciones de negociación a esos precios que se difunden a través de sus sistemas. Por tanto, deben hacer público el precio, el volumen y la hora de ejecución de las operaciones ya concluidas.

Para los sistemas multilaterales de negociación<sup>11</sup> se establecen ciertos requisitos de transparencia similares a los de los Mercados Secundarios oficiales.

En relación a los internalizadores sistemáticos, es decir, aquellas compañías que ejecutan órdenes de sus clientes contra sus propias cuentas o contra órdenes de otros clientes, se exigirán unas obligaciones de transparencia tanto antes de la negociación como a posteriori.

- **Transparencia pre-negociación.** Los internalizadores sistemáticos deberán hacer públicas las cotizaciones cuando las órdenes de los clientes se refieran a acciones admitidas a cotización para las que exista un mercado líquido y cuando dichas órdenes sean iguales o inferiores al volumen estándar del mercado para una categoría de acciones.

Cuando se trate de acciones para las que no exista un mercado líquido los internalizadores sistemáticos divulgarán las cotizaciones únicamente a petición de los clientes. En cambio, para aquellas acciones para las que exista un mercado líquido, pero el volumen de las órdenes supere el estándar,

los internalizadores sistemáticos no tendrán la obligación de publicar sus cotizaciones.

- **Transparencia pos-negociación.** Los internalizadores sistemáticos harán público el volumen y el precio de las transacciones que realicen sobre acciones admitidas a negociación en mercados regulados.

Por tanto, la tendencia a futuro tanto en el ámbito comunitario como estatal es obtener una mayor transparencia en los mercados financieros, de forma que los inversores dispongan de una mayor protección y a su vez se fomente la eficacia y equidad en los mercados.

#### IMPORTANCIA DEL RIESGO DE CONDUCTA (CONDUCT RISK)

Podríamos definir el riesgo de conducta como aquel derivado de que las decisiones de negocio que se toman y las conductas que se muestran en cada etapa del ciclo del producto puedan causar un perjuicio o un mal resultado para los clientes.

La importancia de este riesgo se está incrementando exponencialmente. Por ejemplo, en Reino Unido el antiguo supervisor (la Financial Services Authority - FSA) se escindió en dos durante 2013, dando lugar a un organismo específico para este riesgo, la Financial Conduct Authority (FCA)<sup>12</sup>, y en otros países los supervisores también están reforzando este aspecto.

11. Sistemas operados por una empresa de servicios de inversión, por una sociedad rectora de un mercado secundario oficial, o por la entidad constituida al efecto por una o varias sociedades rectoras, que han de tener como objeto social exclusivo la gestión del sistema y que han de estar participadas al 100 por ciento por una o varias sociedades rectoras, que permita reunir, diversos intereses de compra y de venta sobre instrumentos financieros de múltiples.

12. El otro organismo supervisor que surgió de dicha escisión fue *Prudential Regulation Authority* (PRA).



Sin ir más lejos, en junio de 2014, Banco de España anunció la creación de una nueva División de Supervisión de Conducta de Entidades, que complementa la creación en 2013 del Departamento de Conducta de Mercado y Reclamaciones. Según el supervisor:

*“El nuevo enfoque pretende responder a la creciente relevancia e impacto social que tiene la relación de las entidades financieras con sus clientes, que es un componente de gran importancia para el funcionamiento ordenado del mercado de servicios bancarios y que constituye un motivo de atención preferente para los organismos internacionales relacionados con la regulación y supervisión bancaria.”*<sup>13</sup>

La mayor relevancia del riesgo de conducta no es más que la respuesta natural de reguladores y supervisores ante las malas prácticas realizadas con sus clientes por buena parte del sector bancario durante la crisis financiera, originadas porque las entidades estaban focalizadas en vender productos en lugar de satisfacer las necesidades reales de sus clientes. Cambiar esto supone un cambio cultural muy relevante:

*“Es esencial un cambio cultural en las entidades si queremos restaurar la integridad y la confianza en el sector financiero, y la FCA continuará centrándose en cómo las entidades se gestionan y estructuran para que cada decisión que tomen lo sea en el mejor interés de sus consumidores.”*<sup>14</sup>

La FCA realizará evaluaciones sobre las decisiones tomadas por los gestores, incluso antes

de que dichas decisiones puedan llevarse a efecto. Es decir, sería posible –por ejemplo– que prohibiera un producto financiero antes de su lanzamiento. Por tanto el supervisor se aproxima a este riesgo con un claro enfoque anticipatorio, y no parece que dicho enfoque vaya a ser exclusivo del modelo anglosajón en el futuro.

Para cumplir los requisitos actuales y futuros en materia de riesgo de conducta las entidades necesitarán:

- Un adecuado impulso por parte de la Alta Dirección para implementar el cambio cultural mencionado: *tone at the top* o *commitment at the top*.
- Incorporar el riesgo de conducta al marco corporativo de gestión de riesgos y alinearlo con el apetito de riesgo de la entidad.
- Controles y sistemas adecuados.
- Empleados con los conocimientos y habilidades necesarios, así como con buen juicio profesional.

## Legislación en materia de política de retribuciones

Finalmente, los organismos internacionales identificaron que las políticas retributivas seguidas por buena parte de las entidades crediticias no favorecieron precisamente una gestión prudente del riesgo, sino que fueron una más de las causas que provocaron la crisis financiera.

La Unión Europea adoptó las primeras medidas legislativas al respecto, encomendando al

**El riesgo de conducta es el derivado de que las decisiones de negocio que se toman y las conductas que se muestran en cada etapa del ciclo del producto puedan causar un perjuicio o un mal resultado para los clientes.**

13. Obtenido de la nota de prensa emitida por el Banco de España el 6 de junio de 2014.

14. Financial Conduct Authority Risk Outlook 2013. Traducción realizada por el equipo redactor.

Debido a la estricta regulación y supervisión a la que se está sometiendo el sector bancario, Auditoría Interna jugará un papel muy importante, verificando que se establecen los controles necesarios y será indispensable para promover la eficiencia y eficacia de las operaciones, evaluar los sistemas de gestión y control de riesgos.

Comité Europeo de Supervisión Bancaria (cuyas tareas y responsabilidades fueron asumidas posteriormente por la EBA), el desarrollo de las directrices a seguir en materia de políticas retributivas. El 10 de diciembre de 2010 la EBA publicó su *Guía sobre políticas y prácticas de remuneración*, que fue posteriormente adoptada por la legislación española<sup>15</sup>.

Si bien es cierto que el modelo español de banca comercial ha sido históricamente más prudente con respecto al peso de las retribuciones variables sobre la retribución total que los modelos de banca anglosajona, nuestras entidades han tenido que adaptarse también a la nueva normativa. Esta incluye, entre otros, aspectos relacionados con:

- Gobierno corporativo (por ejemplo la necesaria existencia de un Comité de Remuneraciones).
- Diferimientos de la retribución variable en algunos colectivos de empleados.
- Pago de *bonus* en forma de instrumentos de capital.
- Limitaciones a las retribuciones variables en aquellas entidades que han recibido apoyo financiero público.

A este respecto, son interesantes las conclusiones del estudio realizado por PwC *Remuneraciones en las entidades de crédito españolas: regulación y tendencias* en base a una encuesta enviada a 13 entidades. Algunas de dichas conclusiones son:

- La mayoría de encuestados manifestaron tener claras las implicaciones de la vinculación al riesgo de sus retribuciones y el diferimiento de estas. Sin embargo, existen pro-

blemas de comprensión de las fórmulas de pago mediante instrumentos de capital.

- El 69% de las entidades extendió las obligaciones más allá de la propia definición de colectivo identificado, lo que es acorde con el carácter conservador del sector en esta materia.
- En un 93% de los casos la remuneración variable, en relación con la remuneración fija, representaba menos del 50% de la retribución total.
- El 38% afirmaba desconocer las posibles novedades, el 50% conocía algunos aspectos, mientras que solo el 12% manifestó conocer íntegramente las tendencias emergentes.

## Papel de Auditoría Interna

Por todo lo anterior y teniendo en cuenta la estricta regulación y supervisión a la que se está sometiendo el sector bancario, Auditoría Interna jugará un papel muy importante, verificando que se establecen los controles necesarios en las entidades para hacer frente a esta nueva y estricta regulación. Será indispensable para promover la eficiencia y eficacia de las operaciones financieras y para evaluar los sistemas de gestión y control de riesgos.

Para cumplir con tal fin, el auditor interno no solo deberá tener en cuenta las reformas previamente citadas, sino que también deberá tener en consideración otras regulaciones específicas de Auditoría Interna, tales como la *Supplementary Policy Statement on the Internal Audit Function and its outsourcing* (SR 13, emitido por la FED) o *The internal audit function in banks*, y *Guidelines-Corporate Gover-*

15. Principalmente a través del Real Decreto 771/2011, de 3 de junio, y de la Circular 4/2011 de Banco de España.



nance *Principles for Banks* (este último actualmente en fase de consulta) emitidos por Basel Committee on Banking Supervision.

También deberá tener en consideración las mejores prácticas para la función de Auditoría Interna, entre las que destacan las descritas en el documento *Recommendations from the Committee on Internal Audit Guidance for Financial Services*, emitido por el Chartered Institute of Internal Auditors de Reino Unido. Posteriormente analizaremos más en profundidad estos documentos.



## ADAPTACIÓN AL MECANISMO DE SUPERVISIÓN ÚNICO

Tal y como dice Banco de España, “en junio de 2012 los jefes de Estado o de Gobierno de la Unión Europea decidieron promover la creación de un supervisor bancario único, con el objetivo de mejorar la calidad de la supervisión en la zona del euro, promover la integración de los mercados y romper el vínculo negativo que se había creado entre la confianza en las entidades bancarias y las dudas sobre la sostenibilidad de la deuda pública. El Mecanismo Único de Supervisión (MUS) constituye el primer paso hacia la denominada «Unión Bancaria» que se prevé completar con un mecanismo único de resolución y un sistema armonizado de garantías de depósitos.”<sup>16</sup>

El MUS es una evolución natural en el esquema de construcción de la Unión Bancaria Europea donde los supervisores locales, como

Banco de España, seguirán teniendo un papel muy relevante dado el conocimiento del sector financiero que atesoran. No obstante esta integración supondrá cambios en la relación de las entidades financieras con el supervisor, afectando también a Auditoría Interna directa o indirectamente.

A continuación se describen algunos cambios que se van a producir en las entidades como consecuencia de la Unión Bancaria y que afectarán a Auditoría Interna:

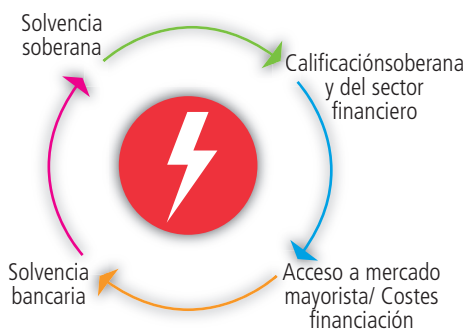
- Las entidades tendrán que cambiar su organización interna y sus Consejos tendrán que aprobar un marco claro de apetito de riesgo en el que se insertarán las políticas de planificación de capital, de gestión y control del riesgo y de Auditoría Interna. Asimismo, hará falta una visión renovada en temas co-

La Unión Bancaria supondrá cambios en la relación de las entidades financieras con el supervisor, afectando también a Auditoría Interna directa o indirectamente.

16. [http://www.bde.es/bde/es/areas/supervision/EI\\_Mecanismo\\_Un\\_565aad4a9a47241.html](http://www.bde.es/bde/es/areas/supervision/EI_Mecanismo_Un_565aad4a9a47241.html)



## UNIÓN BANCARIA EUROPEA

Origen del proyecto: círculo vicioso  
solventia soberana y solventia bancaria

## Componentes de la Unión Bancaria



Habrá que dedicar más recursos a Auditoría Interna y dar más peso a la evaluación de riesgos que a la verificación.

mo la transparencia de la estructura corporativa, las obligaciones y responsabilidades del Consejo, el tratamiento de los conflictos de interés, los nombramientos, las comisiones de auditoría o la función de cumplimiento, entre otros.

- Las entidades tendrán que invertir en recursos humanos y tecnológicos, ya que la evaluación continua que desarrollará el supervisor exige que cada banco desarrolle una función específica de solventia dinámica. También habrá que dedicar más recursos a la Auditoría Interna y dar más peso a la evaluación de riesgos que a la verificación.
- Las entidades tendrán que adaptarse a un modelo de supervisión operativo, preventivo y estratégico, que se apoya más en la revisión del control interno, de la gobernanza

y de la solventia desde el punto de vista dinámico que en la revisión contable.

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CEBS), en su documento de consulta *Principios Básicos para una supervisión bancaria eficaz*, dedica un principio exclusivo a Auditoría Interna, y varios puntos importantes:

- Principio 26 – Control y auditoría internos: el supervisor verifica que los bancos cuentan con adecuados controles internos para establecer y mantener un entorno operativo correctamente controlado que facilite la gestión de su negocio, teniendo en cuenta su perfil de riesgo. Dichos controles incluyen entre otros las funciones independientes de Auditoría Interna.
- El supervisor evalúa el trabajo realizado por la función de Auditoría Interna y determina

si puede basarse en ella para identificar ámbitos de riesgos potenciales.

- El supervisor también verifica que la función de gestión del riesgo está sujeta a exámenes periódicos realizados por la función de Auditoría Interna.
- Una infraestructura pública bien desarrollada debe incluir un sistema de Auditoría Interna que, si no se proporciona adecuadamente, puede llegar a desestabilizar los sistemas y mercados financieros, o impedir su mejora.

Por tanto, la función de Auditoría Interna es clave para el Supervisor Único, pero para desarrollar su papel deberá reforzarse. A continuación se enumeran posibles aspectos de mejora para Auditoría Interna:

- Alineación de sus planes de auditoría con los objetivos y prioridades del Supervisor Único.
- Auditoría Interna deberá asegurarse de contar con perfiles técnicos adecuados para la revisión de los nuevos procesos supervisados.
- Es previsible que el Supervisor delegue con más asiduidad determinados trabajos de supervisión en Auditoría Interna. Esta potencial atribución conllevaría un incremento en la dotación de horas de los equipos de Auditoría Interna.

A continuación se detallan una serie de actuaciones que, sin llegar a ser un requerimiento, constituyen buenas prácticas que serán valoradas positivamente por el Supervisor:

- Ante el énfasis del Supervisor sobre determinados procesos como el de planificación

del capital y su integración en la gestión de la entidad, el alcance de la labor de Auditoría Interna no deberá limitarse a la revisión de la *calidad del dato*, sino que será necesaria una mayor implicación en la revisión de los procesos.

- El Consejo de Administración deberá tener una mayor implicación en la revisión de los procesos. Por lo tanto, Auditoría Interna deberá asegurarse que se remita al Consejo toda la información necesaria con suficiente detalle.
- Auditoría Interna deberá asegurar la coherencia de los distintos procesos estratégicos de la entidad (plan estratégico, plan de negocio, planificación de capital, plan de financiación y *recovery plan*).
- Auditoría Interna deberá asegurar la integración del Marco de Apetito al Riesgo en los distintos procesos de la entidad.

## BANCO CENTRAL EUROPEO: PRÓXIMAS ETAPAS Y RETOS DEL MECANISMO ÚNICO DE SUPERVISIÓN

Uno de los principales retos a los que el BCE ha tenido que enfrentarse ha sido el carácter y el alcance sin precedentes de sus nuevas funciones. Además, el espacio de tiempo para el establecimiento del MUS es muy corto, mucho más corto que cuando se establecieron el BCE y la política monetaria única.

Otra dificultad adicional han sido las modificaciones del calendario. La fecha en que el BCE ha asumido sus nuevas funciones de supervisión se ha retrasado gradualmente desde marzo hasta noviembre de 2014, lo que ha significado ajustes constantes de todos los plazos (procesos de adopción de decisiones,

**La función de Auditoría Interna es clave para el Supervisor Único, pero deberá reforzarse y llevar a cabo una serie de actuaciones que, sin ser requerimiento, constituyen buenas prácticas valoradas positivamente por el Supervisor.**

calendario de supervisión, preparativos logísticos, contratación de personal y formación de equipos de supervisión conjuntos).

El BCE tratará de satisfacer las expectativas legítimas de rendición de cuentas y transparencia en virtud del Acuerdo Interinstitucional y el Memorando de Entendimiento, estando plenamente comprometido con el ejercicio de

sus responsabilidades en el marco de esos acuerdos.

Debido a la falta de personal del BCE para el ejercicio de sus funciones, probablemente se tendrá que apoyar más en las áreas de Auditoría Interna de las entidades supervisadas, por lo que es básico reforzar la función e independencia de Auditoría Interna.

## NORMATIVA ESPECÍFICA PARA LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

Hasta el momento se han expuesto los grandes cambios acaecidos en el sector bancario en general pero, por supuesto, también debemos considerar aquellos aspectos que afectan específicamente a la función de Auditoría Interna. Nos referimos a documentos normativos y recopilaciones de mejores prácticas emitidos por organismos de prestigio internacional, destacando los siguientes: *The internal Audit Function in Banks* de Junio de 2012 y *Guidelines-Corporate Governance Principles for Banks* (actualmente en fase de consultas), emitidos por el Basel Committee on Banking Supervision; *Supplemental policy statement on the internal audit function and its outsourcing*, emitido por la Federal Reserve en enero de 2013; y *Effective internal audit in the financial services sector*, emitido por el Chartered Institute of Internal Auditors de Reino Unido en julio de 2013.

En un principio podría pensarse que las tendencias normativas internacionales sólo deben preocupar a las entidades de crédito con

presencia en el exterior. Nada más lejos de la realidad, considerando la convergencia regulatoria a nivel mundial que se está produciendo. En el medio-largo plazo las pautas marcadas por los reguladores más activos, principalmente anglosajones, terminarán llegando al resto de países desarrollados, con lo que conocer estas tendencias es deseable también para las entidades locales.

Como es lógico, las nuevas regulaciones siguen la línea marcada por el *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*, ampliando sus principios y normas.

Cabe destacar el especial énfasis que los documentos hacen sobre los siguientes aspectos:




Las estructuras de gobierno, estableciendo el lugar donde queda enmarcada la función de auditoría interna dentro de la organización. Las claves a considerar incluyen contar con un adecuado estatuto de Auditoría


Las nuevas regulaciones siguen la línea marcada por el *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*, ampliando sus principios y normas.


Interna, adherirse a estándares internacionales adecuados y por supuesto la adecuada relación con el Comité de Auditoría y el Consejo de Administración. Estos elementos son indispensables para garantizar la deseada independencia de la función dentro de la organización.

Para el caso de organizaciones con filiales o sucursales en el extranjero los reguladores insisten en la necesidad de que los responsables locales de la función de auditoría interna cuenten con la suficiente altura profesional (*seniority*), que debe ser comparable a la de la dirección ejecutiva de aquellas actividades que tienen que auditar.

 La capacidad de auditoría interna para cuestionar las decisiones de la alta dirección. La función de auditoría interna debe ser capaz de motivar a la dirección para que mejore la efectividad del *governance*, la gestión de los riesgos y los controles internos.

En este sentido se hace necesario que el Consejo de Administración y sus comités fijen el apropiado tono directivo (*tone at the top*) que asegure el adecuado soporte y la aceptación de Auditoría Interna en todos los niveles de la organización.

 La evaluación continua de riesgos como proceso dinámico que incide en las planificaciones. Los documentos animan a la realización de auditorías continuas como parte de la tarea de evaluación de riesgos (*Risk Assessment*), así como soporte para ajustar las planificaciones y universos auditables.

 Para agregar valor en las organizaciones Auditoría Interna no debe limitarse a encontrar las consecuencias y efectos de las debilidades. Lo realmente relevante es identificar los motivos, lo que nos lleva a la impor-

## ÉNFASIS DE LAS TENDENCIAS NORMATIVAS INTERNACIONALES



Independencia de la Función de Auditoría Interna



Apropiado "tone at the top"



Auditorías Continuas



Análisis de "root causes", lecciones aprendidas y "post mortem"



Refuerzo y ampliación del universo auditable

tancia de los análisis de causa (*root causes*), lecciones aprendidas y *post mortem*.

Como es lógico los análisis de lecciones aprendidas no deben limitarse a las debilidades encontradas en la propia organización. Conocer en profundidad los motivos que originaron los escándalos financieros acaecidos en los últimos tiempos permitirá a las organizaciones identificar debilidades y mejorar sus propios controles.



Los reguladores mencionan aspectos relevantes a incluir en el universo auditable. Algunos son realmente novedosos, mientras que en otras ocasiones se trata de que la función de auditoría interna ponga un mayor énfasis en temas que ya se estaban empezando a considerar. Podemos destacar los siguientes:

- Estructura de Gobierno (*governance*) interno de la organización, para todas las líneas de negocio significativas y a todos los nive-

Añadir nuevos elementos al universo auditable, o reforzar su evaluación, llevará inevitablemente a que los auditores internos tengan que incluir nuevas habilidades técnicas en su formación.

les. Esto incluye la evaluación sobre la adecuación y efectividad de las respuestas dadas a los riesgos.

- La cultura del riesgo y del control en la organización (*tone at the top*).
- La información presentada al Consejo y a la Dirección Ejecutiva para la toma de decisiones estratégicas y operativas, evaluando si representa fielmente la estrategia correspondiente al modelo de negocio de la entidad.
- La fijación y adherencia al apetito de riesgo, evaluando si éste se está considerando en las actividades, límites y reportings de la organización.
- Riesgo de conducta y riesgo reputacional. Es primordial que Auditoría Interna evalúe si la organización actúa con la integridad debida en su relación con el cliente, ofreciendo productos en línea con los intereses de este último.
- Gestión del capital y liquidez.
- Riesgo estratégico, que en ocasiones es percibido como una de las causas más importantes en la reducción del valor para el accionista.
- Riesgos emergentes, como la gestión de grandes proyectos corporativos, introducción de nuevos productos, gestión de proyectos de inversión, fusiones y adquisiciones, externalización de decisiones, etc.
- Riesgos de ciberseguridad, cada vez más relevantes con el creciente uso por parte de clientes de canales distintos a la oficina tradicional (internet, dispositivos móviles).

- Plan de Continuidad de Negocio y Plan de Desastres, verificando que estén alineados con el negocio y que se realizan tests de estrés.
- Normativa medioambiental.

Añadir estos elementos al universo auditable (o reforzar su evaluación, según el caso) llevará inevitablemente a que los auditores internos tengan que incluir nuevas habilidades técnicas en su formación, o incluso es posible que en ocasiones la función de Auditoría Interna necesite buscar asesoramiento externo para cubrir posibles lagunas.

Merece la pena mencionar que en estos documentos regulatorios se destaca que los supervisores desean apoyarse en una función de Auditoría Interna fuerte dentro de la organización, que mantenga una relación abierta, constructiva y cooperativa con el regulador. Esto permitiría intercambiar información relevante para que cada uno pueda llevar a cabo sus responsabilidades eficientemente.

De alguna manera los supervisores se reservan la potestad de evaluar la función de Auditoría Interna para determinar su fiabilidad. Este análisis cobra especial relevancia porque incide en el perfil de riesgo global percibido por el supervisor en la entidad financiera y, además, servirá para que el supervisor decida si puede confiar en las conclusiones de Auditoría Interna.

Pero tengamos en cuenta que la relación con el supervisor no es la única que cobra especial relevancia. Podemos destacar también la relación con otros proveedores de aseguramiento, tanto externo (auditoría de cuentas) como internos (segunda línea de defensa, fundamentalmente).

La conjunción de todos estos aspectos es uno de los grandes retos a los que se enfrenta nuestra profesión en el futuro, y como todos los retos supone también una oportunidad para salir reforzados.

Más adelante, cuando analicemos los impactos y tendencias esperadas en la profesión volveremos sobre muchos de estos temas, que se revelan como las claves del futuro de la función.



## Análisis de Tendencias, Expectativas e Impactos

En los anteriores capítulos hemos expuesto los cambios que se están produciendo en la regulación y el modelo bancario, a la vez que se han dado pequeñas pinceladas sobre cómo van a afectar a la función de Auditoría Interna.

En este capítulo ha llegado el momento de profundizar y concretar cuáles van a ser las transformaciones que se llevarán a cabo en las unidades de Auditoría Interna. Para llegar a estas conclusiones, nos hemos apoyado en los resultados de una encuesta realizada expresamente con este fin por parte del Instituto de Auditores Internos de España a los Directores de Auditoría Interna de entidades financieras en España.

Cada uno de estos cambios o transformaciones los hemos denominado *tendencias*, que, en función de los aspectos sobre los que tendrán mayor impacto, han sido clasificadas en las siguientes categorías:

- Recursos humanos.
- Estructura organizativa de los departamentos de Auditoría Interna.
- Enfoque, alcance y organización de las revisiones.
- Recursos técnicos y medios.

El análisis específico de cada una de las tendencias identificadas ha sido resumido en una tabla de tendencias y expectativas recogida como Anexo a este documento.

**Las tendencias tendrán mayor impacto sobre los recursos humanos, la estructura organizativa, el enfoque, alcance y organización de las revisiones, y los recursos técnicos de los departamentos de Auditoría Interna.**

### TENDENCIAS QUE AFECTARÁN A LA ESTRUCTURA DE RECURSOS HUMANOS DE LOS DEPARTAMENTOS DE AUDITORÍA INTERNA

**Se producirá un ligero incremento de recursos complementado con la búsqueda de mejoras de eficiencia**

Según las respuestas de 50 organizaciones a la encuesta realizada por el Instituto de Audi-

tores Internos de España en 2014, *El Pulso de la profesión*, un 26% contestó que hubo una disminución de la plantilla de Auditoría Interna en 2014 (un 14% en 2013). Además, un 26,5% respondió que en 2014 disminuyó su

Los mayores requerimientos externos esperados y las expectativas crecientes de los clientes internos, motivarán que las organizaciones busquen en todos los ámbitos ganancias de eficiencia.

presupuesto económico (un 16% en 2013). Sin embargo, consideramos que a partir de ahora en el sector bancario en España los equipos de Auditoría Interna se mantendrán estables o incluso se incrementarán ligeramente en el corto y medio plazo.

Junto a esta tendencia positiva en los recursos, se espera que Auditoría Interna sea capaz de incrementar los niveles de eficiencia en su trabajo. Y es que tanto los mayores requerimientos externos esperados (atención a la actividad regulatoria y supervisora) como las expectativas crecientes de los clientes internos, motivarán que las organizaciones busquen en todos los ámbitos ganancias de eficiencia que les permitan cumplir sus objetivos.

Algunas ideas que consideramos pueden contribuir activamente a incrementar la eficiencia son las siguientes:

#### Mejoras en el proceso de auditoría

- Intensificando la fase de **planificación**. Esta fase es clave para el desempeño del trabajo, ya que sienta las bases para el trabajo de campo. Forman parte de esta fase las actividades de elaboración del mapa de riesgos y controles a auditar, las entrevistas con los propietarios de los procesos y la elaboración del programa de trabajo. El resultado de esta fase se concreta en la comunicación a la dirección de los objetivos y del alcance de la Auditoría Interna.
- Centrando el **trabajo de campo** en los riesgos críticos y en los controles clave. Asociado con lo anterior, y suponiendo un mejor conocimiento de los procesos, los trabajos deberán estar centrados en auditar los riesgos y controles clave.

- El empleo de técnicas estadísticas para la **selección de muestras** puede contribuir a obtener ganancias de tiempo e incrementará la representatividad de la muestra sobre la población, con lo que no será necesario recurrir a pruebas adicionales para la confirmación de hallazgos.
- El empleo de técnicas de **tratamiento masivo de datos** facilita alcanzar la cobertura de Auditoría Interna, mejorar la cuantificación de las incidencias y mejorar la comprensión de los riesgos. Este es un territorio donde aún puede avanzarse mucho ya que, de acuerdo con el estudio elaborado por PwC sobre el *Estado de la Auditoría Interna en 2013*, sólo un 31% de los encuestados declaraba utilizar técnicas de análisis avanzado de datos.

#### Evitar duplicidades y mejorar la coordinación con la segunda línea de defensa y los auditores de cuentas.

Si bien la implementación del modelo de las tres líneas de defensa en nuestras organizaciones es una realidad (el 71% de los Directores de Auditoría Interna respondieron en la encuesta realizada por el Instituto de Auditores Internos de España que efectivamente sus entidades tenían definido dicho modelo), existen oportunidades de mejora en su efectividad operativa.

Ciertamente, resulta complicado que desde Auditoría Interna se pretenda cubrir todos los riesgos de la organización sin confiar en el aseguramiento que proporcionan la segunda línea de defensa y otros proveedores de aseguramiento, como los auditores de cuentas (comúnmente aceptados como cuarta línea).

Para ello es necesario profundizar en la creación de una visión holística sobre cuáles son estos proveedores y fomentar la coordinación entre los mismos. El documento de LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO *Marco de Relaciones de Auditoría Interna con otras funciones de aseguramiento*, publicado en 2013 por el Instituto, señala específicamente que la coordinación facilitará un mejor empleo de los recursos y esto llevará a ganancias de eficiencia para Auditoría Interna.

Esta ganancia de eficiencia tendrá una aportación positiva de la propia evolución del modelo de las tres líneas de defensa. En efecto, consideramos que el modelo tenderá a un mayor refuerzo de la segunda línea, asumiendo cuotas de responsabilidad adicionales en el entorno de control de las organizaciones. Para ello, la inversión en la formación de los equipos que la conforman y en los sistemas (aplicaciones) de control es un elemento clave.

Además, esto puede suponer oportunidades en la rotación de los equipos de Auditoría Interna ya que algunos de los departamentos que conforman la segunda línea (Gestión Corporativa de Riesgos, Control Interno, etc.) suponen una salida natural para los auditores internos, dadas sus competencias y conocimientos.

### Ofrecer aseguramiento sobre el diseño y funcionamiento operativo de la segunda línea de defensa.

Además de la coordinación necesaria descrita en el apartado anterior, no se debe olvidar que dentro de la organización sólo Auditoría Interna está capacitada para ofrecer un aseguramiento independiente. Por ello, unido al proceso natural de refuerzo de la segunda lí-

nea, será necesario que los planes de Auditoría Interna se enfoquen cada vez más en ofrecer un aseguramiento independiente sobre el diseño y funcionamiento efectivo de aquellas áreas que la conforman. En la medida en que se confía en los controles de la segunda capa se podrá equilibrar el esfuerzo auditor en los trabajos sobre la primera capa.

### Se requerirá una mayor especialización en determinados riesgos, por lo que será necesaria una mayor formación de los recursos

El entorno cada día más complejo, así como los cambios regulatorios, nos conducen a un nuevo modelo de supervisión que llevará implícito un cambio organizativo en nuestra función, con una mayor especialización. Se necesitará un talento cada vez más específico en las personas que componen los equipos de Auditoría Interna.

El reto de Auditoría Interna debe ser seguir mejorando sus capacidades para poder aportar valor en los nuevos riesgos que van surgiendo y que cada día se hacen más relevantes. Se debe preparar un plan para alcanzar las nuevas metas, evaluando las capacidades e identificando puntos de mejora.

Es necesario contar con los recursos adecuados para aportar valor y para mejorar el rendimiento, ampliando el alcance de manera que se proporcione no sólo aseguramiento sino también asesoramiento en los riesgos críticos más relevantes. Para ello es preciso incrementar los recursos con conocimientos especializados tanto en las áreas tradicionales como en los riesgos emergentes, elevando el nivel de formación y conocimiento para poder res-

Es preciso incrementar los recursos con conocimientos especializados tanto en las áreas tradicionales como en los riesgos emergentes, elevando el nivel de formación y conocimiento para poder responder a los desafíos que se presenten.



En el medio plazo se debería crear una figura, que llamaremos *superauditor interno*, capaz de entender la mayoría de los riesgos asociados a una entidad bancaria.

ponder a los desafíos y a las funciones más complejas que se presenten.

Hay una serie de riesgos emergentes que van a requerir una mayor especialización del personal, como pueden ser la gestión de grandes proyectos, nuevos productos cada día más complejos en determinados segmentos, así como el proceso de comercialización de los diferentes productos, fusiones y adquisiciones para alinearse con el interés de los "stakeholders", infraestructuras de TI, continuidad del negocio, análisis masivo de datos, etc.

Auditoría Interna debe tener la capacidad de auditar todas las áreas de la organización con auditores que tengan amplios conocimientos y experiencia, siendo fundamental la formación continua y especializada de los mismos. En este sentido, según la *Encuesta 2014 al sector bancario español* del Instituto de Auditores Internos de España, un 62% de los Directores de Auditoría Interna consultados consideran que aumentarán las horas dedicadas a la formación y casi un 85% hace un seguimiento de la formación recibida y necesaria para garantizar las habilidades requeridas por Auditoría Interna.

En relación con la formación de los recursos la FED establece que *"los auditores deberían tener un amplio conocimiento del negocio, demostrado mediante años de experiencia en la auditoría específica de su industria, amplia educación, certificaciones profesionales, programas de entrenamiento, participación en comités, participación en asociaciones profesionales y rotación en los trabajos asignados."*<sup>17</sup> De esta cita destacamos la importancia otorgada por los reguladores a contar con

auditores internos con certificaciones profesionales adecuadas así como la participación de los mismos en comités y asociaciones profesionales.

Aumentarán las auditorías de equipos integrados por miembros con distintas especializaciones, hasta consolidar la figura del *superauditor interno* que aglutine conocimientos de áreas relevantes

Con el fin de enfrentarse a un entorno cada vez más complejo y cambiante, no sólo por los cambios regulatorios sino también por el impacto constante que tiene el avance de la tecnología, los equipos de Auditoría Interna tenderán a ser multidisciplinares.

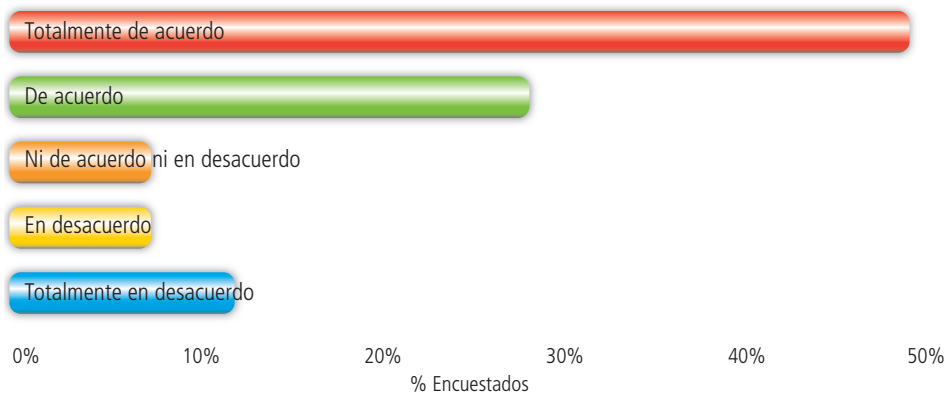
Esto implicará una progresiva fusión de los riesgos relacionados con TI con los riesgos funcionales de cada una de las áreas. De esta manera se pueden detectar nuevos riesgos de forma constante a través del análisis masivo de datos midiendo de una forma más exacta el impacto global sobre la organización.

La tecnología no solo ayudará a detectar el riesgo de TI. También permitirá su integración en la realización de trabajos de auditoría a través del análisis masivo de datos. Este hecho proporcionará la posibilidad de detectar los riesgos de una forma más eficaz sin incurrir en un mayor coste.

A través de la creación de equipos multidisciplinares, el auditor interno será capaz de entender mejor tanto los riesgos detectados como los posibles controles a aplicar. En el me-

17. *Supplemental policy statement on the internal audit function and its outsourcing*. Enero 2013. Reserva Federal. La traducción ha sido realizada por el equipo redactor.

¿Aumentará la composición de equipos integrados en los trabajos de Auditoría Interna, con especialistas en varias áreas, incluido un especialista en riesgos de TI?



Fuente: Encuesta 2014 a Directores de Auditoría Interna del sector bancario español. Instituto de Auditores Internos de España.

dió plazo se debería crear una figura, que llamaremos *superauditor*, capaz de entender la mayoría de los riesgos asociados a una entidad bancaria. Esto va a exigir una apuesta constante, por parte del Comité de Auditoría y

de los Directores de Auditoría Interna, por la calidad e innovación que suponga un proceso de mejora continua en el análisis de datos y conclusiones obtenidas al respecto.

## TENDENCIAS QUE IMPACTARÁN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LOS DEPARTAMENTOS DE AUDITORÍA INTERNA

El Director de Auditoría Interna dependerá del Consejo o de una Comisión de Auditoría que estará más involucrada en la definición del plan de auditoría y el entendimiento de los resultados de las revisiones.

En primer lugar, hemos de indicar que en la línea de atribución de responsabilidades a la Comisión de Auditoría se ha publicado el Proyecto de Código Mercantil que, en el título VIII, detalla como funciones específicas de dicha Comisión, entre otras, la de supervisar la eficacia del control interno de la entidad, supervisar la función de Auditoría Interna y los sistemas de gestión de riesgos y supervisar el proceso de elaboración y presentación, así co-

mo la integridad, de la información financiera relativa a la entidad.

El Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas en su recomendación número 47 establece “que las sociedades cotizadas dispongan de una Función de Auditoría Interna que, bajo la supervisión de la Comisión de Auditoría vele por el buen funcionamiento de los sistemas de información y control interno”. Asimismo, la recomendación número 48 establece “que el responsable de la función de Auditoría Interna presente a la Comisión de Auditoría su plan anual de trabajo; le informe directamente de las incidencias que se presenten en su desarrollo; y le someta al final de cada ejercicio un informe de actividades”.

Desde Auditoría Interna hay que potenciar la relación con el Comité Directivo, pues las expectativas de éste sobre la función pueden no coincidir con las de la Comisión de Auditoría. Y Auditoría Interna debe dar respuesta a ambos.

Lo indicado en los párrafos anteriores es un claro exponente de la relevancia e involucración que debe tener la Comisión de Auditoría en todo lo concerniente a la función de Auditoría Interna y, en concreto, en el plan anual de Auditoría, el entendimiento de los resultados y hallazgos de las revisiones, en el seguimiento de las recomendaciones y en la medición del desempeño de la función, según el documento elaborado por PwC en enero 2014 *Los nuevos retos de las Comisiones de Auditoría de las Sociedades Cotizadas*.

También es vital y necesaria su involucración en el eje vertebrador de la función de Auditoría Interna, como son el plan estratégico de Auditoría Interna y el plan anual.

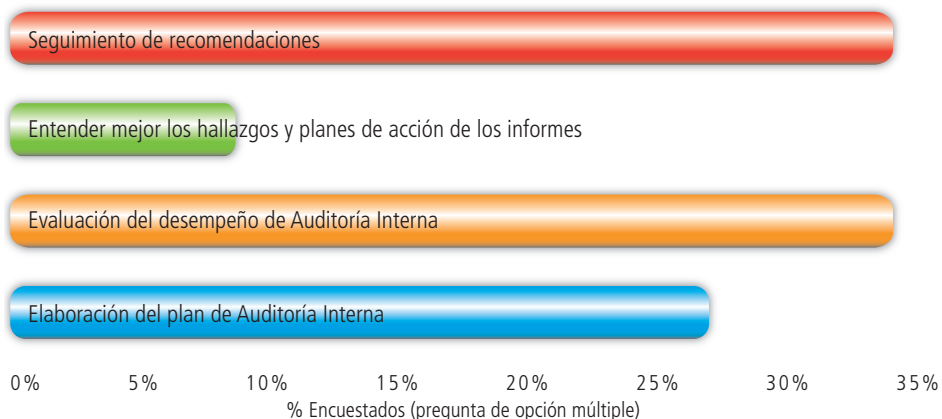
La encuesta realizada por el Instituto de Auditores Internos de España al sector bancario español pone de manifiesto que la involucración de la Comisión de Auditoría Interna sobre la función de Auditoría Interna repercutirá, principalmente a medio plazo, en la evaluación de su desempeño y en el seguimiento de las recomendaciones de auditoría y, en menor medida, en la elaboración del plan de Auditoría Interna.

Para conseguir esta involucración, es básico que se establezca una comunicación frecuente, abierta y franca, que no se limite a una mera formalidad. Lo cual requiere:

- Crear oportunidades para que los miembros de la Comisión de Auditoría y los auditores internos puedan comentar los temas de interés, riesgos del sector, cambios en el modelo de negocio, nuevas operaciones, cambios regulatorios, etc. y reunirse con frecuencia, más allá de las sesiones formales de trabajo.
- Celebrar reuniones específicas más allá de las tradicionales requeridas entre la Comisión de Auditoría, la dirección y los auditores internos, de manera que se mejore la calidad de la comunicación y se amplíe la perspectiva de la Comisión.
- Adoptar un enfoque orientado a los riesgos, que separe las responsabilidades de supervisión de las funciones de gestión.

Además, desde Auditoría Interna debe potenciarse la relación con el Comité Directivo, pues las expectativas de este colectivo sobre la función pueden no coincidir con la de la Comisión de Auditoría. Y Auditoría Interna debe dar respuesta a ambas.

El Comité de Auditoría tendrá mayor involucración en:



Fuente: Encuesta 2014 a Directores de Auditoría Interna del sector bancario español. Instituto de Auditores Internos de España.

Se exigirán mayores requerimientos de información (en cantidad y calidad) como consecuencia de la definición de la responsabilidad de los Consejos y Comités/Comisiones delegadas.

El Mecanismo Único de Supervisión, ha dotado de una mayor involucración a los órganos de gobierno de la entidad para la gestión de los riesgos de la misma. Por tal motivo, se ha solicitado la constitución de Comisiones delegadas del Consejo de Administración —como la Comisión de Auditoría entre otras— que supongan un reforzamiento de la gestión y supervisión de riesgos, y que sirvan de apoyo al Consejo de Administración.

Ello implicará una mayor demanda de información a la Comisión de Auditoría y un reporting de valor para los órganos de gobierno de la entidad. La tendencia es que deben existir canales de comunicación efectiva y transparente de las Comisiones de Auditoría con todos los *stakeholders* y entre ellos con los órganos de gobierno / administradores de la entidad.

Según el *Estudio sobre el estado de la profesión de auditoría interna de 2013*, realizado por PwC, los *stakeholders* están satisfechos sobre todo con la aportación de la función de Auditoría Interna en las áreas de actuación tradicionales: los controles financieros, el fraude y la ética. Sin embargo, lo que menos les satisface es su aportación en áreas menos tradicionales: la evaluación de grandes proyectos, el lanzamiento de nuevos productos, la gestión de proyectos de inversión y las fusiones y adquisiciones.

Por tanto, el equipo de Auditoría Interna debe *“dejar atrás el modelo de actuación tradicional (centrado en la validación de controles y*

*procesos maduros), para adentrarse en un modelo basado en el riesgo que permita considerar los riesgos y procesos emergentes, lo cual aporta un mayor valor a la organización en estos tiempos”*.

En este sentido, es importante conocer las expectativas reales de cada uno de estos grupos de interés —que, en algunos casos, pueden no coincidir— además de saber comunicar los distintos servicios que pueden prestarse desde la función de Auditoría Interna.

La búsqueda de fórmulas para que Auditoría Interna sea percibida como una función que crea valor a la organización, el conocimiento de las expectativas de los *stakeholders* y la capacidad de responder en *tiempo real* a dichas expectativas, son preocupaciones de la mayoría de entidades bancarias españolas que han participado en la encuesta realizada por el Instituto de Auditores Internos de España.

Auditoría Interna debe ganarse la confianza de estos órganos. Para ello debe proporcionar información que sustente que las actuaciones de la función están orientadas a dar cobertura a los riesgos más críticos para el negocio, que sus recursos se asignan de forma efectiva y que se solventan las posibles deficiencias que pueden existir en este ámbito. Es conveniente presentar estudios de benchmarking de la función con respecto a otras entidades del sector y establecer conjuntamente criterios para evaluar y controlar los avances de la función a través de KPI's (Key Performance Indicators).

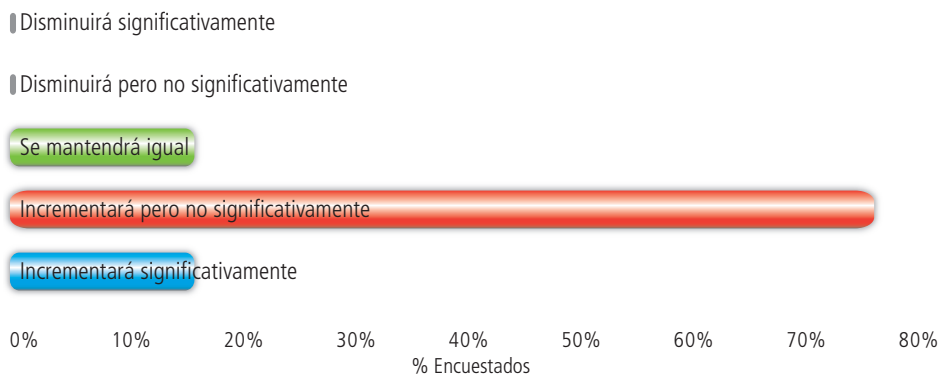
El número de solicitudes que reciba Auditoría Interna para que lleve a cabo proyectos especiales y ofrezca su punto de vista, es un barómetro perfecto para medir la confianza y el

La tendencia es que deben existir canales de comunicación efectiva y transparente de las Comisiones de Auditoría con todos los *stakeholders* y entre ellos con los órganos de gobierno.

valor que la organización da a la función. La encuesta realizada refleja un incremento, aunque no significativo, de la prevista dedica-

ción a otros servicios distintos al aseguramiento tradicional.

### ¿Cuál prevé que será la evolución de la dedicación a los otros servicios de Auditoría Interna distintos al aseguramiento tradicional en los próximos tres años?



Fuente: Encuesta 2014 a Directores de Auditoría Interna del sector bancario español. Instituto de Auditores Internos de España.

Será necesario un *empowerment* de la función tanto a nivel de personas y medios como de niveles de dependencia y esponsorización adecuados, así como de integración y participación en comités directivos de las entidades, con mayor involucración en los procesos estratégicos de las mismas.

En primer lugar, queremos hacer referencia al Proyecto de Ley de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito, de fecha 14 de febrero de 2014, en el que se resalta la importancia de disponer de una función de Auditoría Interna que funcione bajo el principio de independencia. El momento económico actual y el interés por reforzar un buen gobierno corporativo han contribuido a la introducción de cambios y modificaciones constantes en materia regulatoria y al impulso de buenas prácticas en el ámbito del Gobierno Corporativo.

Teniendo en cuenta que la Comisión de Auditoría debe apoyarse en la función de Auditoría Interna a la hora de desarrollar sus responsabilidades, es muy importante que la citada función sea conocedora de la estrategia de la entidad y asista a los principales foros directivos para obtener la información y conocimiento adecuados.

En esta línea, los Directores de Auditoría Interna que han participado en la encuesta realizada han destacado que en los próximos tres años deberán prestar una mayor atención al Riesgo de Gobernanza y al Riesgo Estratégico.

Es importante contextualizar la función de Auditoría Interna dentro del modelo de tres líneas de defensa teniendo en cuenta que como tercera línea es responsable de aportar un nivel de supervisión y aseguramiento objetivo y de asesoramiento en materia de buen go-

bierno, gestión de riesgos y cumplimiento. En este punto se visualiza nuevamente la necesidad de una función con el suficiente conocimiento y experiencia.

Una función de Auditoría Interna de *alto rendimiento*, que es como la deben percibir los diferentes *stakeholders* requiere disponer del nivel de esponsorización adecuado en la organización y estar dotada de los medios humanos y técnicos que permitan una función que aporte valor para la organización.

La *seniority* del Director de Auditoría Interna es básica, dada su estrecha relación con los miembros de la Comisión de Auditoría y con su presidente. Estos han sido designados teniendo en cuenta sus conocimientos en materia de contabilidad, auditoría o gestión de riesgos, y su experiencia en distintos sectores (entidades financieras y no financieras y docencia). La mayoría de ellos participan en otros consejos y tienen una amplia experiencia profesional. El Director de Auditoría Interna debe disponer de conocimientos, experiencia, reconocimiento en la entidad y habilidades personales y negociadoras que le permita una interacción adecuada con todos los miembros de la Comisión.

Los Directores de Auditoría Interna deben impulsar la función hacia el cumplimiento de los nuevos retos, cuestionándose el *statu quo* y redefiniendo lo que puede llegar a ser la profesión.

### Se producirán cambios organizativos en los departamentos de Auditoría Interna derivados de los cambios en el modelo de negocio.

Los cambios previstos en el modelo de negocio y los nuevos requerimientos regulatorios,

del supervisor único y de los *stakeholders* supondrán, entre otros aspectos, cambios en los riesgos a auditar que requerirán su alineamiento organizativo por parte de Auditoría Interna, con impacto en personas, medios y enfoque.

Este cambio constante, así como un régimen normativo cada vez más severo, con regulaciones estrictas y más costosas, provocará cambios en los modelos de negocio a los que deberá adaptarse la función. Adicionalmente, se harán necesarias políticas innovadoras para mejorar la eficiencia y rentabilidad.

Los nuevos modelos obligarán a:

- Establecer un claro marco de apetito al riesgo que deberá ser auditado, lo que requerirá un proceso de adaptación, así como inversión en recursos humanos y tecnológicos.
- Crear una infraestructura que responda a los nuevos requerimientos de los reguladores, con sistemas preventivos enfocados en la estrategia, el gobierno corporativo y los procesos de negocio, mejorando la innovación y la calidad con un mayor aprovechamiento de la tecnología.

Auditoría Interna deberá desempeñar sus funciones teniendo en cuenta el perfil de riesgos de la organización, desarrollando las capacidades necesarias para mantenerse al día en este entorno de riesgos cambiante, aportando soluciones innovadoras y creativas para crear valor.

Este cambio supondrá un reto al que deberá enfrentarse, siendo importante su capacidad para responder en *tiempo real* a las expectativas de los administradores y los *stakeholders*.

Los Directores de Auditoría Interna han destacado que en los próximos tres años deberán prestar una mayor atención al Riesgo de Gobernanza y al Riesgo Estratégico.

## Se habilitarán recursos adicionales para realizar funciones de relación y atención al Mecanismo Único de Supervisión (MUS), reporting a la Comisión de Auditoría y calidad.

Actualmente los trabajos administrativos inherentes a la función, tales como la elaboración de informes para las reuniones de la Comisión de Auditoría con la Dirección, o los trabajos de los programas internos de calidad, son asumidos por los auditores internos y el Director de Auditoría Interna.

Se espera que a corto y medio plazo, con la implantación efectiva del MUS, los requerimientos de información se incrementen de manera significativa con respecto a los requerimientos actuales. Esta exigencia adicional va a suponer que, en la planificación de horas disponibles, se presupuesten bolsas de horas orientadas a esta finalidad. Después de comprobar *en real* la verdadera dedicación y re-

ursos que esto conlleva, se tendrá que valorar en qué medida se refuerzan estos equipos o si la carga es asumible con los medios existentes.

Este hecho puede provocar cambios organizativos, de manera que un equipo distinto al de los auditores internos que realizan trabajo de campo, se responsabilice de la elaboración y comunicación de los distintos reporting.

Algunas entidades de mayor tamaño tienen implantados equipos específicos que se responsabilizan de la elaboración y comunicación de los distintos reporting. Estos equipos se caracterizan por:

- Tener un conocimiento específico de los requerimientos de información que cada stakeholder solicita.
- Disponer de una doble visión de los trabajos realizados: global, sobre el conjunto de trabajos desarrollados por la función y al detalle, de manera que el reporte sea preciso.

## TENDENCIAS QUE IMPLICARÁN CAMBIOS EN EL ENFOQUE, ALCANCE Y ORGANIZACIÓN DE LAS REVISIONES

### Disminuirá progresivamente la Auditoría Interna tradicional/presencial de oficinas, que pasará a tener menos importancia en términos de recursos y número de oficinas revisadas.

Uno de los elementos que permitirá aumentar la eficacia de Auditoría Interna es la disminución de la auditoría *tradicional* de oficinas, es decir, la que requiere una visita física a la oficina.

En realidad esta tendencia ya se ha materializado, y Auditoría Interna lleva años poten-

ciando las revisiones a distancia de oficinas en detrimento de la auditoría presencial. Pero esta tendencia se irá acentuando porque cada vez se puede obtener más información de la actividad de las oficinas a distancia gracias a las nuevas tecnologías.

También está contribuyendo a esta tendencia el hecho de que los gestores documentales cada vez están más presentes, de forma que una gran parte de la documentación de las oficinas está disponible en soporte electrónico (contratos, documentos de identificación, etc).

Todo esto propiciará que se produzcan algunos cambios, como pueden ser:

- Algunas entidades solo visitarán las oficinas cuando haya una señal de alerta de riesgo o incumplimiento. Y, en consecuencia, es probable que deje de existir un *ciclo de visita y rotación* (una oficina de *bajo riesgo* podría no visitarse en varios años).
- No obstante, es muy probable que la Alta Dirección siga queriendo que Auditoría Interna le ofrezca una calificación de sus oficinas, ya que dicha valoración aporta mucho valor a la Dirección. Por tanto, un reto muy importante será integrar las distintas actividades de auditoría en un indicador único del nivel de riesgo que agrupe tanto la actividad de auditoría a distancia como el resultado de la visita presencial cuando la haya.
- Aumentarán los trabajos transversales sobre determinados riesgos en la red comercial, donde el elemento auditable no será la oficina, sino un riesgo concreto (y se revisará el nivel de control que hay sobre ese riesgo en las oficinas).
- En la línea de los trabajos transversales, incluso algunas unidades de Auditoría Inter-

na podrían llegar a decidirse por variar radicalmente su organización interna y crear equipos de trabajo enfocados a cada tipo de riesgo. De forma que podrían desaparecer por completo los auditores internos que se dedican en exclusiva a visitar las oficinas.

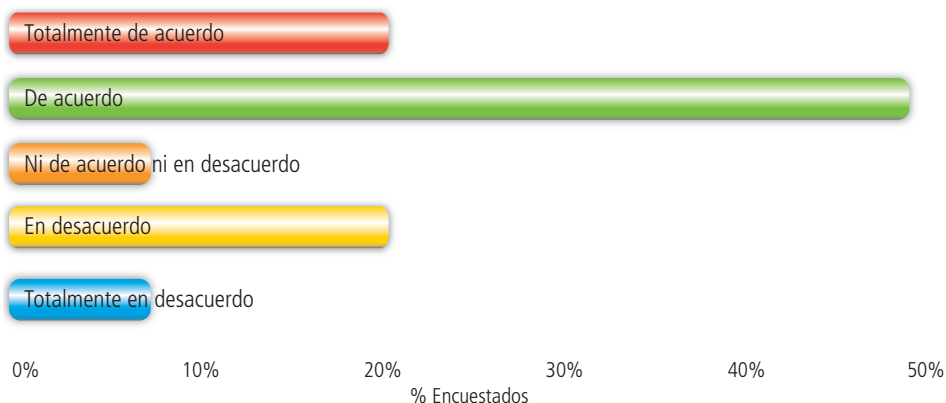
Por ejemplo:

- La unidad de auditoría de riesgo de crédito supervisará todo el riesgo de crédito, y sus integrantes serán los responsables de visitar las oficinas para supervisar el riesgo de crédito, de definir los indicadores a distancia para supervisar ese mismo riesgo, etc.
- La unidad de auditoría de riesgo de negocio supervisará los riesgos de negocio en las oficinas.
- Y así con el resto de riesgos.

Este novedoso enfoque tiene, como gran inconveniente, el conseguir que esos equipos trabajen de forma integrada y cohesionada y que no se pierda la visión general sobre el nivel de riesgo de las oficinas de la red comercial.

**Auditoría Interna lleva años potenciando las revisiones a distancia. Tendencia que se irá acentuando porque se puede obtener a distancia más información de la actividad de las oficinas gracias a las nuevas tecnologías.**

¿Disminuirán los recursos (o esfuerzos) destinados a la Auditoría Interna presencial?



Fuente: Encuesta 2014 a Directores de Auditoría Interna del sector bancario español. Instituto de Auditores Internos de España.



La auditoría a distancia ha tenido un enorme desarrollo en las entidades de crédito para evaluar el nivel de riesgo de la red comercial. Sin embargo, su avance para revisar otros elementos del universo de Auditoría Interna ha sido desigual y, en general, escaso.

## Aumentarán los procedimientos de auditoría a distancia y se extenderán a otras áreas distintas al control de la red comercial.

La auditoría a distancia ha tenido un enorme desarrollo en las entidades financieras para evaluar el nivel de riesgo de la red comercial. Sin embargo, su avance para revisar otros elementos del universo de Auditoría Interna ha sido desigual y, en general, escaso.

Probablemente, a ello ha contribuido que la auditoría a distancia ha sido desarrollada por equipos con un gran conocimiento de los riesgos de la red comercial, pero con poco de otros riesgos. Del mismo modo, los equipos de Auditoría Interna que conocen bien otros riesgos no han tenido la oportunidad, el conocimiento, ni el presupuesto para desarrollar una auditoría a distancia de esos riesgos que supervisan.

Pero una vez que la auditoría a distancia de la red comercial está altamente evolucionada, ha llegado el momento de emplear tiempo y presupuesto para desarrollar la auditoría a distancia de otros riesgos. Algunos candidatos claros son: Riesgos de TI, Riesgos de capital y liquidez y Riesgos relacionados con la elaboración de información de financiera.

No obstante, hay que tener en cuenta que adoptar este enfoque requiere una inversión económica importante de la que no es nada fácil obtener resultados a corto plazo.

## Aumentará la evaluación dinámica de los riesgos para determinar los trabajos de Auditoría Interna a realizar.

La función de Auditoría Interna de las entidades financieras, como se ha indicado anteriormente, lleva un tiempo planteándose varias

cuestiones en relación a las auditorías a distancia (o auditorías continuas, ya que suelen usarse estos dos términos para referirse a la misma función). De hecho, no es un debate exclusivo de las entidades bancarias sino también de las unidades de auditoría interna en otros sectores. Algunas de las preguntas son:

- ¿Para qué estamos desarrollando herramientas de auditoría distancia? ¿Cuál es el objetivo de estas herramientas?
- ¿Desarrollar y explotar estas herramientas es realmente una función de Auditoría Interna? ¿O debería ser una función de la segunda capa de control?

Creemos que las unidades de Auditoría Interna acabarán usando estas herramientas para dos objetivos fundamentales:

- Detectar señales de fraude interno (en aquellas entidades en que Auditoría Interna sea la principal unidad que tiene la responsabilidad de detectar el fraude interno). No obstante, este enfoque debe resolver un problema muy relevante: cómo construir indicadores eficaces de forma que realmente sean capaces de tener un buen nivel de prevención y predicción de fraude. Actualmente, los sistemas de auditoría a distancia de las entidades financieras tratan grandísimos volúmenes de información y arrojan miles de indicadores y alertas que deben ser revisados, pero sólo un volumen muy pequeño de esas alertas permite identificar el fraude interno.
- Utilizar los indicadores a distancia para realizar una valoración dinámica de los riesgos. Esto se traduciría, por ejemplo, en que:
  - Se decidirá casi en tiempo real qué oficinas de la red comercial se van a visitar físicamente, en función del nivel de riesgo.

- El plan anual sufrirá varias modificaciones a lo largo del ejercicio, con el objeto de priorizar la revisión de los riesgos que afloran de dicho sistema dinámico de evaluación.

### Se dará un mayor énfasis a la auditoría interna de procesos, de información de gestión y gobierno corporativo.

Ante el énfasis del MUS sobre determinados procesos como el de planificación del capital y su integración en la gestión de la entidad y con el resto de procesos, el alcance de la labor de Auditoría Interna no debe limitarse a la revisión de la *calidad del dato*, sino que va a ser necesaria una mayor implicación en la revisión de los mencionados procesos.

Por ejemplo, con respecto al cálculo de capital, muchas unidades de Auditoría Interna operarán por crear equipos integrados (especialmente incorporando auditores de TI) para:

- Construir simuladores de cálculo, con ayuda de los auditores de TI (y equipos integrados). No obstante, esta alternativa es altamente costosa en recursos y sólo podrá ser afrontada por grandes departamentos de Auditoría Interna.
- Entender adecuadamente todos los procesos de cálculo de capital, teniendo en cuenta que los cálculos estarán altamente automatizados.

Pero también habrá ciertos aspectos que ganarán en importancia en el universo de Auditoría Interna y sobre los que se harán más trabajos:

- Buen gobierno corporativo.
- Información presentada al Consejo y dirección ejecutiva para la toma de decisiones estratégicas y corporativas.

- Riesgo estratégico y de negocio.
- Otros riesgos emergentes: creciente complejidad del proceso de comercialización, introducción de nuevos productos, fusiones y adquisiciones o proyectos de inversión, etc.

### Se realizarán trabajos con enfoques novedosos, tanto en alcance como, sobre todo, en opiniones.

Una de las cuestiones en las que se esfuerzan mucho los departamentos de Auditoría Interna es en aportar valor a la organización y que sus trabajos, informes y opiniones sirvan como palanca de mejora de las entidades.

Para conseguir aportar este valor, Auditoría Interna realizará determinadas actuaciones:

- Es de esperar que aumenten los trabajos de asesoramiento encargados por la Alta Dirección.
- Aumentarán los trabajos orientados a evaluar el marco de "governance" y control de la entidad.
- Cada vez más equipos de Auditoría Interna realizarán trabajos con enfoques novedosos, traspasando las líneas de confort habituales. Se tratará de trabajos más *arriesgados* o *atrevidos*, entendidos como aquellos en los que las conclusiones entran en el terreno de la opinión y donde hay cierto componente de subjetividad. Por ejemplo, se opinará sobre si:
  - Las cláusulas de contratos con consumidores son claras.
  - Los informes de los analistas de riesgo tienen el nivel de calidad adecuado.
  - Los costes en el desarrollo de determinados proyectos son razonables o si, por el

Cada vez más equipos de Auditoría Interna realizarán trabajos con enfoques novedosos, traspasando las líneas de confort habituales.

contrario, son excesivos (especialmente, en el ámbito de las TI).

- Se auditarán los nuevos productos relevantes antes de que salgan al mercado.

### La tipología de trabajos desempeñados por Auditoría Interna experimentará variaciones significativas en el medio plazo.

Este hecho vendrá producido por varios aspectos:

- En primer lugar, por la solicitud de nuevos informes por parte de los organismos reguladores y supervisores que implicarán un cambio tanto de enfoque como de capacitación por parte de los distintos equipos en función de los riesgos que puedan surgir en este sentido.
- Los cambios en la normativa específica para Auditoría Interna (por parte de la Fed, Basilea, etc.) implicarán una constante observancia de los nuevos riesgos que puedan surgir en las distintas áreas: estratégica y de negocio, riesgo de capital y liquidez, riesgo de conducta y reputacional, apetito de riesgo, governance, eventos corporativos, etc.
- Cabe destacar la necesidad de las áreas de Auditoría Interna de alinearse con los riesgos de la entidad derivados del lanzamiento de nuevos productos: riesgos jurídicos y reputacionales, principalmente. Esto implica que la función deba estar presente, al menos con carácter informativo, en los principales flujos de comunicación de las entidades con una doble finalidad:
  - Detectar con carácter preventivo aquellos nuevos riesgos que puedan surgir de un entorno financiero en constante cambio.

- Promover e impulsar la cultura de control en el resto de la organización.

- Por último, destacar la función de Auditoría Interna con respecto a la implicación en los nuevos riesgos que puedan surgir fruto de los cambios del entorno. Aspectos como la ciberseguridad, normativa medioambiental, etc. implicarán un cambio tanto en los mapas de riesgos corporativos como en el mapa de áreas auditables que exigirá una adaptación progresiva y constante a la hora de enfocar el nuevo entorno.

**El volumen de trabajos incluidos en el plan anual aumentará por indicación directa de los reguladores y esto tendrá un impacto relevante en el consumo de recursos dedicados a estas revisiones.**

### Los cambios profundos en el entorno regulatorio tendrán una repercusión directa en la metodología de trabajo de Auditoría Interna.

Dichos cambios afectarán a las principales fases del trabajo de auditoría, en concreto:

- **El volumen de trabajos incluidos en el plan anual aumentará por indicación directa de los reguladores.**

Este hecho tendrá un impacto relevante en el consumo de recursos dedicados a estas revisiones. Teniendo en cuenta que las estimaciones sobre la evolución del personal de los departamentos de Auditoría Interna prevén, en general, que los recursos se mantendrán estables (si bien hay también quien aboga por un crecimiento significativo) será necesario ajustar a dichas exigencias el número de trabajos incluidos en el plan de auditoría.

Este impacto en la cobertura de las revisiones deberá ser compensado con técnicas de auditoría continua / a distancia y con el uso de herramientas tecnológicas.

Por otra parte, la Comisión de Auditoría irá incrementando progresivamente su involu-

cración en la determinación del plan anual, lo que —junto a la necesidad de adaptarse a un entorno cambiante y la progresiva alineación de los objetivos de Auditoría Interna con la estrategia de la organización— obligará a que los planes anuales sean más dinámicos, flexibilizándose la posibilidad de realizar cambios en los mismos con posterioridad a su presentación y aprobación por la Comisión.

- El proceso de evaluación de riesgos (*risk assessment*) cobrará una mayor relevancia, obligando a que se le dediquen más recursos de los utilizados hasta la fecha.

Se consolidará el enfoque continuo de este proceso, que deberá apoyarse en sistemas de seguimiento periódico instrumentados en indicadores y alertas de riesgo automatizadas a partir de la información disponible en los sistemas. En este sentido, las técnicas de auditoría continua / a distancia, que actualmente se centran en las revisiones de oficinas, se extenderán al resto de áreas de actividad.

Por otra parte, el modelo de referencia para las evaluaciones de riesgo se basará en la

metodología armonizada de evaluación que surja del nuevo modelo de supervisión.

- La mayor involucración de los reguladores, exigirá la realización de trabajos *por encargo* con una reducida flexibilidad en lo que a la determinación del alcance se refiere.

En contraposición, el alcance del resto de trabajos incluidos por decisión propia en el plan de auditoría, se caracterizará por presentar enfoques y alcances novedosos, evolucionándose desde un esquema de programa de trabajo fijo para cada tipo de actividad a programas de trabajo elaborados *ad-hoc* para cada revisión, adaptándose a las circunstancias del entorno y la entidad y a las exigencias de los *stakeholders*.

No se estima que en el corto plazo el alcance de las revisiones se vea afectado por la implantación de los modelos de aseguramiento combinado (*combined assurance*) ya que, si bien una parte mayoritaria de las entidades consideran que evolucionarán hacia los mismos, el camino que queda por recorrer para conseguir su implantación es todavía largo.

No se estima que en el corto plazo el alcance de las revisiones se vea afectado por la implantación de los modelos de *combined assurance* ya que (...) el camino que queda por recorrer para conseguirlo es todavía largo.

## TENDENCIAS QUE IMPACTARÁN EN LOS MEDIOS Y RECURSOS TÉCNICOS UTILIZADOS PARA LA REALIZACIÓN DE LAS REVISIONES

Los equipos de Auditoría Interna se apoyarán más en la verificación del funcionamiento de determinados controles automáticos y en el tratamiento masivo de datos para obtener conclusiones e indicios.

El incremento del uso de las nuevas tecnologías por los negocios bancarios genera in-

gentes cantidades de datos en la organización y provoca que los procesos de negocio soporten numerosos controles automáticos.

Ante esta situación, los equipos de Auditoría Interna deberán prestar más atención a la comprobación del correcto funcionamiento de determinados controles automáticos, así como al tratamiento masivo de datos para obte-

El desarrollo de modelos y procedimientos de auditoría continua es un reto a alcanzar por la mayoría de departamentos de Auditoría Interna de entidades bancarias españolas

ner el aseguramiento de los procesos de negocio y una correcta mitigación de riesgos. En ocasiones, se dejará de trabajar con muestras de datos para pasar a procesar la totalidad de datos relevantes a cada caso.

Ello supondrá que a los equipos de trabajo se incorpore personal con conocimientos técnicos, incluidos especialistas de TI, tal como pone de manifiesto la encuesta realizada en lo que se refiere a la composición de equipos integrados (ver gráfico página 35).

En este punto, la auditoría continua es una herramienta fundamental para ayudar a valorar la probabilidad e impacto de los riesgos, incluso detectar ocurrencias puntuales para ser corregidas por la organización y retroalimentar al negocio para mejorar los controles subyacentes. El desarrollo de modelos y procedimientos de auditoría continua es un reto a alcanzar por la mayoría de departamentos de Auditoría Interna de entidades bancarias españolas, según los resultados de la encuesta.

Asegurar que las aplicaciones que generan los datos dejen las correctas pistas de auditoría y la utilización de plataformas tecnológicamente avanzadas que permitan de forma natural para el auditor correlacionar y analizar estas pistas, es un reto apasionante y un método factible de abordar la Auditoría Interna del futuro.

Tampoco se debe abandonar la auditoría más tradicional que aborda el aseguramiento de las diferentes actividades de la empresa, pero utilizando mecanismos más novedosos para las revisiones, ya que la validez de los datos que gestiona la entidad y los análisis sobre éstos son un mecanismo para garantizar una supervisión eficaz.

La evolución de los negocios y de la tecnología irá acompañada de un progresivo uso de herramientas informáticas como apoyo a las auditorías.

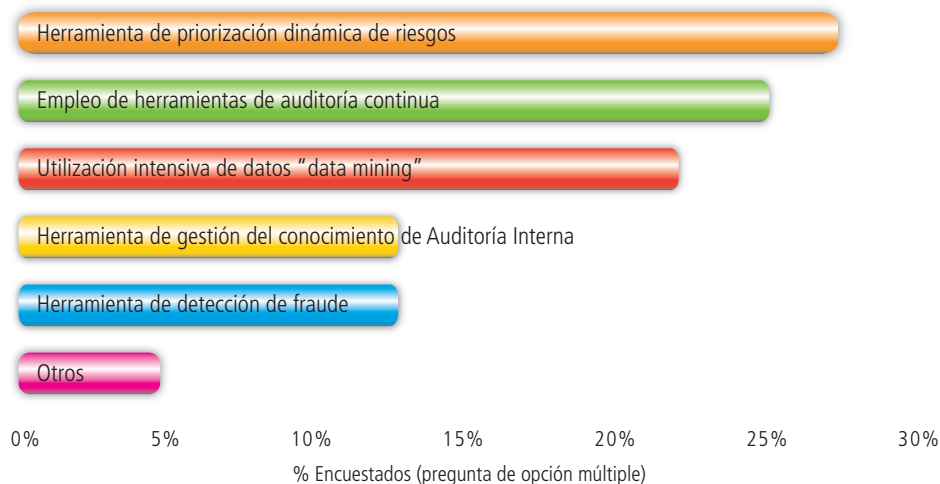
Las ingentes cantidades de datos disponibles en las entidades suponen un cambio de paradigma que implica el uso de nuevas herramientas para la gestión, descubrimiento y proceso de esta información.

El término *Big Data*, tan de moda últimamente, intenta concentrar esta idea y las tecnologías necesarias para su proceso. Sin abandonar los tradicionales datos relacionales, bien estructurados y fruto de los procesos de negocio maduros, ahora surge la necesidad de enriquecer las conclusiones extraídas de estos datos con una nueva información no estructurada y fruto de actividad no necesariamente transaccional.

La posibilidad de disponer de herramientas que permitan el manejo de este nuevo paradigma de forma ágil supone, *de facto*, la diferencia entre crear valor o no crearlo. Auditoría Interna debe ser capaz de utilizar estas herramientas, ya que un correcto uso de las mismas supondrá un aseguramiento mucho más eficaz de la actividad del negocio.

Los cambios en el entorno tecnológico para el manejo masivo de datos y la integración de la tecnología en el trabajo de campo de los auditores internos, representan un fuerte impacto en la función, según expresan los Directores de Auditoría Interna de entidades bancarias españolas que han participado en la encuesta. En concreto, y por este orden, se espera que la tecnología impulse la priorización de dinámica de los riesgos, el empleo de herramientas de auditoría continua y la utilización intensiva de datos *data mining*.

¿Qué tipo de cambios en los medios/tecnología de Auditoría Interna considera que se van a producir?



Fuente: Encuesta 2014 a Directores de Auditoría Interna del sector bancario español. Instituto de Auditores Internos de España.



## Aseguramiento y Combined Assurance

Por si todas las oportunidades que la función de Auditoría Interna tiene para aportar valor a las entidades bancarias, expuestas en el capítulo anterior, no fueran suficientes, en el horizonte se plantean posibilidades adicionales relacionadas con las otras funciones de aseguramiento.

Nuestro estudio revela que la mayoría de las entidades de crédito tienen establecido un esquema de gestión de riesgos basado en el modelo de tres líneas de defensa.

Dicho modelo, si bien es considerado por la profesión como una *best practice*, presenta una serie de retos:

- Que exista una clara definición de responsabilidades.
- Que asegure que los objetivos de las Unidades de Negocio están alineados con los objetivos estratégicos de la Organización.
- Que los procesos de control agregan valor al negocio.

La dimensión y complejidad de la gestión de riesgos dentro de las instituciones bancarias, ha obligado a distribuir entre varios departamentos las responsabilidades de la segunda línea de defensa, lo que obliga a establecer mecanismos que aseguren la adecuada coordinación y reporting.

- Que los proveedores de aseguramiento (*assurance providers*) tengan perfiles, capacidades y herramientas comunes y comparables entre sí.

La dimensión y complejidad de la gestión de riesgos dentro de las instituciones bancarias, ha obligado a distribuir entre varias unidades o departamentos las responsabilidades de la segunda línea de defensa, lo que las llevará a establecer mecanismos que aseguren la adecuada coordinación de la actividad de los distintos actores y a definir esquemas homogéneos de reporting.

Ante este escenario, el modelo de tres líneas de defensa requiere de un esquema de trabajo que garantice la eficaz y eficiente actuación de cada una de ellas.

Para ser eficaz, es necesario que:

- Se cuente con una metodología claramente definida y una adecuada asignación de responsabilidades para todos los participantes en el modelo.
- Los objetivos de la organización, a todos los niveles, sean entendidos y compartidos

por las tres líneas y el apetito de riesgo esté apropiadamente definido y comunicado a toda la organización.

- Los perfiles de las personas sean coherentes y estén a la altura de las demandas técnicas de la función y que su ubicación dentro de la estructura organizacional sea acorde con las responsabilidades asignadas.
- La metodología promueva la actuación proactiva y las responsabilidades potencien el carácter preventivo de las labores de aseguramiento sobre el correctivo.

Para ser eficiente, se requiere:

- Contar con una metodología de trabajo homogénea que promueva el trabajo colaborativo entre las tres líneas, un lenguaje común que permita generar un reporting comparable de la actividad de las distintas líneas y un esquema de comunicación que prime la transparencia.
- Que los apoyos tecnológicos sean comunes y faciliten la transmisión de la información necesaria entre las distintas líneas e intralí-

## EFICACIA Y EFICIENCIA EN EL MODELO DE LAS TRES LÍNEAS DE DEFENSA

- Metodología claramente definida. Clara asignación de responsabilidades.
- Objetivos entendidos y compartidos por las tres líneas.
- Perfil técnico a la altura de las demandas de la función.
- Ubicación en la organización acorde con las responsabilidades.
- Potenciar el carácter preventivo sobre el correctivo.

+ EFICAZ

- Trabajo colaborativo entre las tres líneas. Transparencia en la comunicación.
- Fuente única de información para la gestión de los riesgos.
- Mapa de cobertura para que la organización conozca quién supervisa los riesgos y con qué intensidad.

+ EFICIENTE

nea, de tal manera que se constituya en la fuente única de información para la gestión de los riesgos.

- La construcción de un mapa de cobertura que permita a la organización conocer la intensidad con la que los riesgos más relevantes están siendo supervisados y por quién o quiénes.

Y, por supuesto, todo lo anterior requiere de un esquema de evaluación independiente, que deberá ser aportado por Auditoría Interna.

## ASEGURAMIENTO COMBINADO

Pero las futuras oportunidades para Auditoría Interna no acaban aquí.

La problemática antes descrita no ha sido pasada por alto por las propias entidades, ni por algunos reguladores, por lo que han empezado a surgir esquemas de gestión con el objetivo de solucionarla.

Así, el *King Code of Corporate Governance*, mejor conocido como King III, propone el establecimiento de un esquema de Aseguramiento Combinado (*Combined Assurance*) que define como: “*La integración, coordinación y alineamiento de todas las funciones de aseguramiento dentro de la Organización para optimizar el nivel de gobierno, riesgo y control*”.

En definitiva, el aseguramiento combinado (*combined assurance*) persigue maximizar la eficiencia del control, de la supervisión de los riesgos y del *governance* de una compañía y, a la vez, optimizar el *confort global* que perciben las Comisiones de Auditoría y de Riesgos,

partiendo de la definición del grado de aversión al riesgo (apetito de riesgo) que cada entidad haya establecido.

La puesta en práctica de dicho esquema ha puesto en evidencia que el área que está en mejores condiciones técnicas y organizativas para llevar a cabo una implantación exitosa es Auditoría Interna.

Son varias las razones por las que las entidades que han implantado un esquema de *combined assurance* han hecho el encargo a Auditoría Interna, entre ellas tenemos:

- El amplio conocimiento que tiene de los procesos y los riesgos de entidad.
- La visión global y objetiva que tiene de la estructura de control.
- La ausencia de conflictos de interés, respecto a la segregación de funciones y asignación de responsabilidades.
- El conocimiento de toda la estructura organizativa y de funcionamiento.
- Experiencia en la gestión de proyectos de alcance transversal.
- Alto nivel de interlocución con la dirección y con todas las unidades de la organización.

La respuesta a la pregunta que subyace en cuanto al posible impacto negativo en la independencia de la función al involucrarse en la implantación de este esquema, la encontramos en el Consejo para la Práctica *Coordinación de las funciones de aseguramiento*, emitido por el IIA, donde se establecen las pautas de actuación que debe seguir el auditor en el desarrollo de este encargo.

La puesta en práctica de un esquema de Aseguramiento Combinado ha evidenciado que el área que está en mejores condiciones técnicas y organizativas para llevar a cabo una implantación exitosa es Auditoría Interna.





## Anexo · Tabla de Tendencias

RECURSOS  
HUMANOS

ESTRUCTURA  
ORGANIZATIVA

ENFOQUE, ALCANCE Y  
ORGANIZACIÓN DE REVISIONES

RECURSOS TÉCNICOS  
Y MEDIOS

RECURSOS  
HUMANOS

**TENDENCIA.-** Se producirá un ligero incremento de recursos complementado con la búsqueda de mejoras de eficiencia.

### EXPECTATIVAS

- Auditar puntos/riesgos críticos y controles clave.
- Mejorar técnicas de muestreo y análisis de datos.
- Mejorar la fase de planificación (conocimiento de la actividad y riesgos asociados).
- Mayor coordinación con la segunda línea de defensa.
- Refuerzo de la segunda línea, mayor relevancia.
- Aseguramiento independiente de la segunda línea de defensa.

**TENDENCIA.-** Se requerirá una mayor especialización en determinados riesgos por lo que será necesaria una mayor formación de los recursos.

### EXPECTATIVAS

- Entornos más complejos que requieren un mejor conocimiento de los riesgos para evaluar la efectividad de los controles.
- Identificar riesgos que creemos que son más propensos a requerir especialización.
- Como consecuencia de los requerimientos regulatorios derivados de MiFID, BII, BIII, EMIR, DFA, etc., y al desempeñar funciones de aseguramiento en relación con diversas cuestiones, será necesario:
  - Formación específica en las materias requeridas por cada una de ellas a los auditores internos.
  - Adquirir nuevo talento especializado en tales materias que entiendan del conocimiento subyacente requerido.



**TENDENCIA.-** Aumentarán las auditorías de equipos integrados por miembros con distintas especializaciones, hasta consolidar la figura del *superauditor* que aglutine conocimientos de áreas relevantes.

#### EXPECTATIVAS

- No se entiende un proceso de negocio sin la tecnología.
- Difícil que un auditor pueda saber de todo, incluido TI.
- No centrarse solo en riesgos de TI.
- Un equipo multidisciplinar será capaz de entender mejor los riesgos y los controles necesarios.
- Y, si es posible, el *superauditor*.

**TENDENCIA.-** El Director de Auditoría Interna dependerá directamente del Consejo o de la Comisión de Auditoría, que tenderá a aumentar su involucración en la definición del plan de auditoría y el entendimiento de los resultados de las revisiones.

ESTRUCTURA  
ORGANIZATIVA

#### EXPECTATIVAS

- Dependencia funcional directa del Director de Auditoría Interna del Consejo o de la Comisión de Auditoría.
- Mayor involucración de la Comisión de Auditoría en:
  - Plan estratégico de Auditoría Interna.
  - Plan de Auditoría Interna.
  - Medir el desempeño de la función.
  - Entendimiento de los hallazgos y planes de acción.
  - Seguimiento de recomendaciones.

**TENDENCIA.-** Se exigirán mayores requerimientos de información (en cantidad y calidad) como consecuencia de la explicitación de la responsabilidad de los consejos y comités/comisiones delegadas.

#### EXPECTATIVAS

- Mayor demanda de información por parte de la Comisión de Auditoría.
- Crear un reporting de valor para los Órganos de Gobierno, que anticipe y evalúe riesgos futuros:
  - Grandes proyectos.
  - Lanzamientos de nuevos productos.
  - Proyectos de inversión.
  - Fusiones y adquisiciones.

ESTRUCTURA  
ORGANIZATIVA

**TENDENCIA.-** Será necesario un refuerzo de la función tanto a nivel de personas y medios como de niveles de dependencia y esponsorización adecuados, así como de integración y participación en comités directivos de las entidades, con mayor involucración en los procesos estratégicos de las mismas.

**EXPECTATIVAS**

- El refuerzo es necesario a nivel de personas, medios, niveles de dependencia y esponsorización.
- Mayor integración y participación en comités directivos.
- Mayor involucración en los procesos estratégicos de la Entidad.
- Reconocimiento de la experiencia, conocimiento y prestigio del Director de Auditoría Interna.

**TENDENCIA.-** Se producirán cambios organizativos en los departamentos de Auditoría Interna derivados de los cambios en el modelo de negocio.

**EXPECTATIVAS**

- Los cambios previstos en el modelo de negocio y los nuevos requerimientos regulatorios, del supervisor único y de los *stakeholders* supondrán, entre otros, cambios en los riesgos a auditar que requerirán su alineamiento organizativo por parte de Auditoría Interna con sus efectos consecuentes en personas, medios y enfoque.

**TENDENCIA.-** Se habilitarán recursos adicionales para realizar funciones de relación y atención al Mecanismo Único de Supervisión (MUS), reporting a la Comisión de Auditoría y Calidad.

**EXPECTATIVAS**

- Mayores demandas de información que requerirían más tiempo al Director de Auditoría Interna y a la línea gerencial auditora (en cada uno de los tres puntos).
- Necesidad de ajustar la planificación, dotando horas de trabajo a esta finalidad.
- Posibilidad de ampliar los equipos de reporting.

ENFOQUE, ALCANCE Y  
ORGANIZACIÓN DE REVISIONES

**TENDENCIA.-** Disminuirá progresivamente la auditoría tradicional/presencial de oficinas, que pasará a tener menos importancia en términos de recursos y número de oficinas revisadas.

**EXPECTATIVAS**

- Se intensificará el uso de herramientas que permiten auditar a distancia gracias al uso de la tecnología en los procesos (como el uso de la firma digital manuscrita o la digitalización de documentos).
- Podrían desaparecer los ciclos de revisión de oficinas siendo visitadas sólo cuando se produzcan determinadas señales de alerta concretas.

**TENDENCIA.-** Aumentarán los procedimientos de auditoría a distancia y se extenderán a otras áreas distintas al control de la red comercial.

#### EXPECTATIVAS

- Aumentará la auditoría a distancia de otros riesgos ajenos a la red de oficinas (TI, capital, liquidez, etc).
- No obstante, este enfoque tiene elevada complejidad y coste, y no será fácil obtener resultados a corto plazo.

**TENDENCIA.-** Aumentará la evaluación dinámica de los riesgos para determinar los trabajos de auditoría a realizar.

#### EXPECTATIVAS

- La auditoría continua se usará para alimentar dinámicamente los riesgos.
- Los planes anuales podrían reevaluarse varias veces al año.

**TENDENCIA.-** Se dará un mayor énfasis a la auditoría de procesos, de información de gestión y gobierno corporativo.

#### EXPECTATIVAS

- En la auditoría de determinados procesos específicos del sector bancario se realizarán trabajos con mayor alcance y complejidad. Pero estos alcances consumirán muchos recursos.
- Otros aspectos del universo de Auditoría Interna adquirirán más importancia, como el buen gobierno corporativo o el riesgo estratégico y de negocio.

**TENDENCIA.-** La tipología de trabajos desempeñados por Auditoría Interna experimentará variaciones significativas en el medio plazo.

#### EXPECTATIVAS

- Los reguladores/supervisores están solicitando a Auditoría Interna la realización de trabajos específicos que requerirán enfoques distintos a los habituales.
- Como consecuencia de la nueva normativa surgirán nuevos entes auditables (por ejemplo, por nuevos procesos o por peticiones expresas del supervisor a Auditoría Interna). Además la normativa específica para Auditoría Interna de la FED y Basilea habla de reforzar los trabajos referidos a riesgo estratégico y de negocio, riesgo de capital y liquidez, riesgo de conducta y reputacional, apetito de riesgo, gobierno corporativo, eventos corporativos, etc.
- En consonancia con el punto anterior, pueden surgir nuevos riesgos a auditar, derivados de la introducción de nuevos productos, por fusiones y adquisiciones, por grandes eventos o sucesos corporativos, etc.

ENFOQUE, ALCANCE Y  
ORGANIZACIÓN DE REVISIONES

**TENDENCIA.-** Se realizarán trabajos con enfoques novedosos, tanto en alcance como, sobre todo, en opiniones.

**EXPECTATIVAS**

- Estos enfoques más novedosos aportarán mayor valor para la alta dirección.
- Aumento de los trabajos de asesoría.

**TENDENCIA.-** Los cambios profundos en el entorno regulatorio tendrán una repercusión directa en la metodología de trabajo de Auditoría Interna.

**EXPECTATIVAS**

- Los cambios en el entorno regulatorio afectarán a las principales fases del trabajo de Auditoría Interna y, en concreto, a:
  - La determinación del plan anual de Auditoría Interna, que deberá ajustarse a los requerimientos de los reguladores.
  - El proceso de evaluación de riesgos, sobre el que se exigirá mayor actualización y ajuste a la metodología armonizada de los reguladores.
  - Al alcance de los trabajos, que estará sujeto a los requerimientos específicos de los reguladores y de la Comisión de Auditoría. A su vez, el resto de trabajos podrá orientarse hacia enfoques más novedosos.

RECURSOS TÉCNICOS  
Y MEDIOS

**TENDENCIA.-** Los equipos de Auditoría Interna se apoyarán más en la verificación del correcto funcionamiento de determinados controles automáticos y en el tratamiento masivo de datos para obtener conclusiones e indicios.

**EXPECTATIVAS**

- Las conclusiones de las auditorías se basarán cada vez más en:
  - Los resultados de pruebas masivas de datos y menos en muestreos estadísticos.
  - Pruebas de controles automáticos en los procesos de negocio.
- Posibilidad de explotar cantidades ingentes de datos, correlacionando información, para detectar tendencias y patrones así como incidencias puntuales.

**TENDENCIA.-** La evolución de los negocios y de la tecnología irá acompañada de un progresivo uso de herramientas informáticas como apoyo a las auditorías.

**EXPECTATIVAS**

- La evolución de la auditoría continua dependerá de la capacidad de la explotación masiva de datos.
- Necesidad de herramientas informáticas que permitan la explotación masiva de datos.
- Los auditores internos deben ser conocedores del manejo de estas herramientas informáticas.



Instituto de Auditores Internos de España

Santa Cruz de Marcenado, 33 · 28015 Madrid · Tel.: 91 593 23 45 · Fax: 91 593 29 32 · [www.auditoresinternos.es](http://www.auditoresinternos.es)

Depósito Legal: M-827-2015

ISBN: 978-84-941921-9-7

Diseño y maquetación: desdezero, estudio gráfico

Impresión: IAG, SL



LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO  
INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA

Este nuevo documento de LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO está dedicado al sector bancario. Toda economía moderna requiere que este sector sea solvente y eficaz. La crisis financiera global que ha golpeado con dureza nuestro país lo ha puesto una vez más de manifiesto. Las entidades con un gobierno de riesgos suficiente y un ambiente de control adecuado han tenido que hacer frente a grandes dificultades. Aquéllas cuyo foco no estaba situado en el control y la gestión de los riesgos, simplemente han desaparecido o han sido intervenidas con un enorme coste para la economía y las finanzas públicas.

Esta documento hace un análisis del sector para identificar los cambios más relevantes previstos en los modelos de negocio y en la regulación a fin de tratar de anticipar los retos y expectativas que deben afrontar las Direcciones de Auditoría Interna para el cumplimiento de su misión.