

Manuel Viúdez
Carmona
*Director de Arthur
Andersen y Cia., S.R.C.*

LOS CONTROLES INTERNOS EN BANCA

HASTA épocas recientes en España, generalmente, se ha considerado que un buen control interno consistía principalmente en el mantenimiento de registros que reflejasen con suficiente detalle las transacciones realizadas. Esto puede decirse que ha sido así para las empresas en general y para la banca en particular.

En los últimos tiempos se ha venido observando un interés creciente por el control interno en todos los sectores en general y con más razón en el sector bancario, principalmente por la importancia económica que pueden tener los fallos de control interno en entornos informatizados, y es notorio que la banca es uno de los sectores en los que los sistemas informáticos tienen un peso específico propio y significativo.

Sin embargo, los sistemas de control interno no deben tener como único objetivo el disminuir las posibilidades de fraudes o actuaciones irregulares. En el desarrollo de todo sistema de control interno es necesario identificar primeramente cuáles son los objetivos de control que deben alcanzarse para, a continuación, estudiar y definir las técnicas de control interno que se ajustan a aquellos objetivos de una forma más económica y eficaz. Y esta identificación de los objetivos de control interno no debe limitarse únicamente a mejorar las medidas de seguridad para evitar fraudes. No obstante, es evidente que éstos, quizá por su frecuente espectacularidad, constituyen motivo de atención prioritaria en el diseño de los sistemas de control interno. La importancia de los controles internos en banca es un tópico frecuente por las características de su negocio y de la materia prima, a la que dedica sus esfuerzos y sus servicios. Además, el banco es responsable de la seguridad e integridad de los activos confiados por sus clientes y un gran número

de sus empleados tienen acceso al dinero o a los registros que permiten el uso y la disposición del mismo.

Por último, la banca está sometida a regulaciones importantes por parte de las autoridades monetarias, que revisan los sistemas de control interno y recomiendan procedimientos y métodos para mejorarlos.

Hay que hacer notar que la responsabilidad primaria para la implantación de un Sistema de Control Interno (S.C.I.) apropiado reside en cada banco no en sus auditores internos o externos, sino en su Consejo de Administración, que debe fijar las bases del S.C.I. deseado, y en su Dirección General, que debe evaluar y juzgar la razonabilidad y suficiencia de los controles establecidos. Sin embargo, es frecuente que se preste poca atención a la *documentación* de estos controles. En la mayoría de los casos es una apreciación intuitiva de la Dirección General la afirmación de que el banco cuenta con controles internos suficientes; sin embargo, cuando se les solicita detalles o concreciones les es difícil explicar cuáles son los controles o en qué consisten.

La situación se complica con la creciente utilización de los ordenadores, imprescindibles en el sector bancario, y con la importancia que adquieren los controles internos que deben insertarse dentro de los sistemas mecanizados. Estos controles de procesamiento electrónico de datos son conocidos y entendidos únicamente por algunos de los analistas o programadores de sistemas del Centro de Proceso de Datos del banco, siendo normalmente desconocidos por los responsables operativos de los sistemas, y ya no resulta una sorpresa que los directivos del banco tengan dificultades para conocer en toda su amplitud el entorno de control interno en el que trabajan.

Como casi cualquier logro que se consigue en una organización, la importancia efectiva del control interno en un banco depende de la actitud de su Dirección General. Y esta actitud debe ser explícita. La Alta Dirección debe dejar claro al resto de la organización qué es lo que se espera de ella en relación con los controles internos y su preocupación por la eficacia de los mismos. Esta actitud debería propiciar un ambiente general favorable al control interno en todos los empleados.

La Alta Dirección tiene la responsabilidad de planificar e implementar las grandes líneas de los controles operativos del banco. A su vez, los responsables de cada área operativa tienen la responsabilidad de asegurar que cada sistema operativo cuenta con controles internos adecuados y de que cada vez que cambien los sistemas debe evaluarse si los controles deben mantenerse o modificarse en la forma que proceda. Por último, los jefes de departamento son responsables del manteni-

miento, día a día, de los sistemas de control interno en sus áreas respectivas, manteniendo un razonable nivel de supervisión, resolviendo las excepciones puestas de manifiesto por los controles establecidos y llamando la atención de sus jefes sobre los problemas que requieran un seguimiento o en los que puedan estar envueltos otros departamentos del banco.

Pero para que sea posible que la Dirección del banco se comprometa en los procedimientos de control interno éstos deben estar documentados. Esta documentación puede adoptar cualquier formato, pero debe cumplir con un requisito fundamental: que sea práctica, que sea un documento de trabajo tanto para quien debe conocer y aplicar los controles internos como para quien debe evaluarlos y promover los cambios necesarios. Si los sistemas de control interno se han preparado y documentado convenientemente deben constituir una buena herramienta para conocer por qué las cosas se hacen como se están haciendo, cómo pueden modificarse los sistema de forma práctica y eficiente y cuáles pueden ser las implicaciones de un cambio. Esto con independencia de la utilidad que representa en caso de cambios de puestos de trabajo, formación del personal en las políticas del banco, etc.

¿Existe alguna metodología de documentación de sistema de control interno?

Cualquier metodolgia que se emplee debe tener como puntos de referencia algunas cuestiones básicas, tales como:

1. ¿Por qué tiene el banco las técnicas de control interno que existen en la práctica (de una manera implícita o explícita)?
2. ¿Cuáles son los objetivos perseguidos por dichas técnica de control?
3. ¿Cuáles son los objetivos de control interno, los riesgos que se deben de cubrir mediante la aplicación de las correspondientes técnicas de control?

Asimismo, esta metodología debe tener en cuenta el entorno de control interno en el que opera el banco. Debe tener en cuenta los controles de dirección de primer nivel y de nivel secundario establecidos en el banco y debe revisar las operaciones con un enfoque natural, siguiendo los ciclos en los que pueden agruparse de una forma lógica las operaciones. Como resultado, será sencillo decidir si un determinado punto débil de control interno puede continuar o debe ser corregido en función del grado de riesgo y del coste que tuviera que incurrirse en su corrección.

OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO RELATIVOS A CONTROLES DE DIRECCION DE PRIMER NIVEL

Los objetivos de control de dirección de primer nivel que he mencionado en el párrafo anterior son objetivos básicos que definen el entorno de control interno del banco, teniendo en cualquier caso como punto de referencia la normativa vigente (Circulares del Banco de España, etc.). Estos objetivos pueden agruparse y resumirse como sigue:

1. La Dirección deberá definir y comunicar los criterios para:
 - Determinar las fuentes de financiación.
 - Contratar a los empleados.
 - Definir las características que deben tener los clientes para ser aceptados.
 - Seleccionar los proveedores.
 - Fijar los objetivos a alcanzar por las magnitudes básicas del banco.
 - La preparación y aprobación de los registros y asientos contables, el plan de cuentas, los principios y criterios de contabilidad a aplicar, el proceso de elaboración y seguimiento del presupuesto, etc.
 - Determinar los importes, calendario y condiciones de las emisiones de acciones ó de empréstitos.
 - Delimitar cómo deben ser invertidos los fondos.
 - Establecer las políticas de compensación del personal.
 - Establecer las políticas de amortización del inmovilizado, gastos diferidos, etc.
 - Determinar los tipos de interés aplicables a las operaciones de activo y pasivo y las comisiones a percibir por los servicios prestados a clientes.
 - Establecer y mantener procedimientos para el procesamiento mecanizado de datos.
 - Definición de las clases de compromisos y avales que puede contraer o facilitar el banco, así como sus topes máximos.
2. Los aspectos fiscales y tributarios de las operaciones y actividades del banco deben ser conocidas, evaluadas e informadas a la Dirección.

3. Los saldos registrados en las cuentas y las transacciones que los originan deben ser periódicamente verificados y evaluados.
4. El acceso a los activos deberá ser controlado, implantando las medidas de seguridad adecuadas con objeto de asegurar la integridad de dichos activos.
5. El sistema de información a la Dirección deberá reunir las características necesarias para permitir la adopción de medidas directivas y la presentación de los datos con exactitud y sin retrasos.

Adicionalmente el entorno de control interno de un banco se verá afectado por la forma en que se atiendan y manejen aspectos básicos de nivel directivo, tales como:

- a) La información que se posea sobre el mercado y la competencia, lo que permitirá la adopción de medidas estratégicas sobre bases sólidas.
- b) El conocimiento puntual de los cambios tecnológicos, especialmente en el área informática.
- c) La eficacia con que la Dirección es capaz de comunicar los niveles de autoridad y responsabilidad dentro del banco. Esto es básico a efectos de que el banco «funcione». Además de que facilita la comunicación interna, la definición clara de funciones y responsabilidades permite que las instrucciones y objetivos de la Dirección se lleven a cabo con eficacia y que todas las transacciones de importancia estén autorizadas.
- d) La eficacia con que se administran los fondos. Dado que la materia prima con que opera la banca es el dinero, de la eficacia en su manejo depende el éxito del negocio. En este sentido resultan elementales los controles para mantener la liquidez necesaria y el mínimo volumen de dinero ocioso, prever las necesidades de capital a largo plazo, obtener información permanente de las posiciones de tesorería, etc.
- e) El control gerencial eficaz sobre las funciones de proceso mecanizado de datos. Para ello se deben establecer las responsabilidades oportunas dentro del Centro de Proceso de Datos e implantar vías de comunicación efectiva entre el Centro y los usuarios del mismo. Esta comunicación deberá favorecer la implantación de controles generales y de controles de las aplicaciones informáticas.

- f) Finalmente, la Dirección debe implantar las medidas necesarias para que exista una comunicación efectiva a nivel directivo y entre las diferentes áreas operativas del banco. Desde el punto de vista de control financiero es necesario identificar todas aquellas operaciones o situaciones en las que el banco se vea envuelto y que puedan tener efecto sobre su situación financiera o los resultados de sus operaciones. Por ejemplo, litigios que puedan significar pasivos contingentes para el banco, contenciosos fiscales, etc.

OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO RELATIVOS A CONTROLES DE DIRECCION DE NIVEL SECUNDARIO

Estos objetivos descienden un escalón en relación con los del primer nivel descritos en el apartado anterior. Como se puede observar, aquéllos tenían un ámbito de aplicación generalizado, afectaban a todo el banco en su conjunto; estos de nivel secundario afectan a áreas operativas definidas. Por consiguiente, su implantación y seguimiento deben depender muy directamente de los directivos de las áreas o departamentos afectados.

A título de ejemplo, y sin ánimo de ser exhaustivos, indicamos a continuación algunos de estos controles para dos áreas típicas bancarias:

1. Descuento de efectos a clientes:
 - a) Realización de conteos físicos periódicos de los efectos en poder del banco y conciliación de los resultados con los saldos contables registrados.
 - b) Revisión de los listados de liquidación de efectos descontados y emisión y revisión de listados de excepción de dichas liquidaciones.
 - c) Adopción de procedimientos apropiados para verificar o evaluar las periodificaciones de ingresos por intereses de descuento de efectos.
 - d) Implantación de procedimientos adecuados para asegurar que los efectos presentados al descuento se encuentran correctamente extendidos, cumplimentados, etc., y de acuerdo con

la política fijada por la Dirección en cuanto a concesión de riesgos (rentabilidad y seguridad).

- e) Existe una adecuada segregación de funciones entre la custodia de los efectos y su registro y control contables.

2. Fondos de provisión para insolvencias:

- a) Se han arbitrado los procedimientos necesarios para asegurar que todas las inversiones crediticias vencidas e impagadas durante un plazo superior a noventa días se han clasificado como deudores morosos.
- b) Se preparan regularmente detalles de los saldos morosos clasificados según su antigüedad, y estos informes, junto con la información facilitada por la Asesoría Jurídica del banco en los casos aplicables, es empleada para determinar las necesidades de fondo para la cobertura de insolvencias.
- c) Se han establecido procedimientos idóneos para evaluar la capacidad de crédito de un cliente antes de aprobarle la concesión de un préstamo.
- d) El sistema incluye normas para la evaluación de los créditos concedidos, asignando diferentes categorías según su calidad.
- e) Se han desarrollado las rutinas a seguir durante la vida del préstamo concedido para asegurar un seguimiento que permita identificar con prontitud las potenciales situaciones de peligro para el reembolso íntegro del mismo.
- f) Se realizan revisiones periódicas de las inversiones crediticias de calidad subestándar y de calidad estándar que excedan importes mínimos preestablecidos a efectos de identificar situaciones de peligro potencial de recobro.
- g) Las cancelaciones de fallidos son aprobadas por la Dirección al nivel adecuado.
- h) El sistema seguido por el banco para determinar los fondos necesarios para insolvencias se aplica uniformemente en el tiempo, salvo que se modifiquen las condiciones o circunstancias en que se basa.

REVISION DE LOS CONTROLES INTERNOS A NIVEL DE CICLOS

Siguiendo con la metodología para documentar los controles internos podemos plantearnos cinco fases sucesivas:

1. Agrupamiento de las transacciones del banco en ciclos lógicos mediante la agrupación de las operaciones que tengan naturaleza y finalidad similares (por ejemplo, ciclo de nóminas, que comprende toda la operativa desde la contratación de un empleado hasta su jubilación, pasando por la confección de las nóminas, seguros sociales, retenciones, pago de salarios, etc.)
2. Identificación de los objetivos de control interno relativos al ciclo.
3. Identificación de las técnicas de control interno diseñadas para alcanzar los objetivos de control.
4. Evaluación del grado en que dichas técnicas cubren los objetivos.
5. Por último, identificación de los riesgos que se presentarían si algún objetivo de control interno no fuese alcanzado o lo fuese en grado insuficiente.

A continuación se relacionan los ciclos de operaciones que pueden distinguirse en un banco y las principales funciones típicas de cada ciclo:

Ciclo de depósitos acreedores

1. Iniciación de transacciones por apertura de cuentas y por ventanilla.
2. Verificaciones de documentos.
3. Actualización y procesamiento de archivos y registros.
4. Generación de informes.

Ciclo de tesorería

1. Relaciones con otras instituciones financieras.
2. Gestión a corto plazo de los fondos de tesorería.
3. Devengo y pago de intereses y dividendos.

4. Gestión de fondos en moneda extranjera, operaciones de arbitraje y de cobertura.
5. Gestión de empréstitos.

Ciclo de inversión crediticia

1. Evaluación y aprobación de créditos.
2. Desembolso de fondos prestados.
3. Contabilidad y administración de créditos.
4. Control de garantías.
5. Revisión de la calidad de las inversiones crediticias.

Ciclo de cartera de valores

1. Autorización y aprobación de compras y ventas de títulos.
2. Procesamiento de operaciones y de los ingresos derivados de la cartera.
3. Control físico y salvaguarda de los títulos.

Ciclo de adquisiciones y pagos de bienes y servicios

1. Selección de proveedores.
2. Compras de bienes y contratación de servicios.
3. Recepción de bienes y servicios.
4. Liquidaciones y pagos.

Ciclo de nóminas

1. Reclutamiento y selección de personal.
2. Relaciones con los empleados.
3. Información de asistencia al trabajo y tiempos trabajados.
4. Contabilización de las nóminas.
5. Pago de las nóminas.

Ciclo de información financiera

1. Preparación y registro de asientos contables.
2. Registros auxiliares de contabilidad.
3. Consolidación.
4. Preparación de informes financieros.

Cualquier revisión de control interno debe tener en cuenta el factor tiempo. En este sentido es aconsejable enfocar el trabajo en aquellas

áreas en que los controles internos puedan tener mayor importancia. La Dirección debe identificar las áreas en la que los riesgos potenciales son más altos y, por consiguiente, la inversión en revisión e implantación de controles internos pueda tener una rentabilidad mayor. Esto usualmente se consigue mediante una revisión general de los diversos aspectos y características de las operaciones que realiza el banco. Generalmente, los riesgos más elevados suelen darse en áreas en las que se han producido problemas recientemente, en las que hay una manifiesta falta de segregación de funciones, en las áreas de selección de riesgos (inversión crediticia, moneda extranjera, etc.), en las que se han producido cambios de sistemas o de personal. Otras veces se producen en áreas que exigen un alto grado de decisiones subjetivas y, al mismo tiempo, la supervisión falla o no existe.

Uno de los problemas de las revisiones de control interno reside en encontrar el conjunto de objetivos adecuados para medir la bondad de los controles del banco. Estos objetivos deben contemplar todos los riesgos significativos del entorno operativo de cada ciclo y, además, deben ser lo suficientemente precisos para identificar controles específicos o la falta de controles en las áreas analizadas. De cualquier forma, existen múltiples publicaciones que ofrecen guías para la identificación de objetivos de control interno.

Volviendo al proceso de revisión, se deberán identificar en cada área las principales funciones desarrolladas mediante el análisis de los flujos de actividad y determinar qué objetivos son aplicables a cada función. Esto podría ponerse en forma de pregunta: ¿qué es lo que estamos tratando de conseguir en este proceso o con esta actividad?

También es necesario tener en cuenta que en muchas ocasiones un solo objetivo de control puede aplicarse a varias funciones.

Una vez que los objetivos han sido asignados a las funciones debe empezar la tarea de identificación de controles internos existentes y válidos para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Indudablemente ésta es una de las fases de la revisión que requiere un mayor juicio y conocimiento de operativa bancaria, así como un alto grado de experiencia y conocimientos de los aspectos funcionales del área de que se trate.

Un ejemplo de lo anterior podría ser el objetivo de control interno del ciclo de depósitos acreedores que establece que las transacciones con clientes deben estar debidamente autorizadas. Primero debemos determinar si existen controles que aseguren que el cliente cuenta con la documentación interna adecuada que le acredita que es cliente del banco.

Posteriormente habrá que ver los controles que aseguran que la transacción en concreto, el cargo o el abono a realizar en su cuenta, está debidamente aprobada. Paralelamente, la revisión de las operaciones registradas en las cuentas sin movimiento (cuentas abandonadas o sin transacciones) constituye un control válido para la determinación de que los reintegros, transferencias o disposiciones de saldos en general, se han aprobado.

Así, una vez que se conocen con profundidad los objetivos de control interno es posible determinar los controles más adecuados. Este proceso de seleccionar los controles internos que mejor alcanzan los objetivos de control establecidos debe ser una de las responsabilidades de los jefes de áreas o de departamento del banco, de aquellos que se encuentran cerca del flujo de las operaciones.

Hay que resaltar que lo importante es la calidad de las técnicas de control y no su número, y que, en ocasiones, la ausencia de una determinada técnica de control no puede ser paliada por la aplicación de otras alternativas, pero que no alcanzan el objetivo o lo hacen de forma parcial.

La evaluación de si un objetivo de control interno se ha alcanzado o no con las técnicas de control implantadas debe ser realizada por una persona independiente. El auditor interno o el director operativo del banco puede reunir las condiciones para realizar esta evaluación, ya que reúnen los conocimientos funcionales y operativos junto con los relativos a controles internos.

Cuando la revisión pone de manifiesto debilidades de control interno siempre debe analizarse la posibilidad de que existan controles compensatorios en la misma área o en otras áreas. Estos controles compensatorios se entienden como otros controles que si bien no están directamente dirigidos al objetivo que perseguimos, sí tienen un efecto en el logro de dicho objetivo. Otro aspecto a considerar será si de esta forma el objetivo queda razonablemente cubierto o no. En este sentido puede pensarse en los sistemas de control interno como en telas de araña o en redes que pueden ser más o menos tupidas. Cuantos menos agujeros tenga la red, mayor será la intensidad del control interno y mayores, seguramente, serán los costes incurridos y/o de mantenimiento de dicho sistema.

En algunas ocasiones se ha discutido sobre la conveniencia de que los controles sean preventivos o correctores, controles *a priori* o *a posteriori*. Realmente las preferencias por uno u otro tipo de estos controles deberían estar en función de varias variables:

1. Los problemas que se producirían si no se previene el error y si esos problemas se solventarían también satisfactoriamente si fuesen detectados *a posteriori*.
2. El coste de implantación y mantenimiento de uno y otro tipo de controles.
3. El coste a incurrir en la corrección del error detectado en relación con la posibilidad de que el error fuera prevenido, etc.

Finalmente, una llamada de atención hacia cierto tipo de errores o fallos de control interno en los que puede que no se aprecien pérdidas monetarias o costes para el banco, pero que pueden tener una incidencia mucho más importante: me refiero a aquellos fallos en los sistemas que generan, o son susceptibles de generar, pérdidas de imagen del banco. En un negocio como el de la banca, en el que cada día más se venden servicios y en el que la antigua situación del cliente acudiendo al banco se va transformando aceleradamente en la del banco buscando al cliente, las estrategias de *marketing* y creación de imagen deben ser especialmente cuidadas y los sistemas de control interno también deben de contemplar entre sus objetivos los de preservar la imagen del banco.