

perfiles y roles del auditor
valores que harán sustentable
a la auditoría en el futuro*

*Susana Carnero***

Presentación a cargo de Horacio J. Giura***

Desde el 19 al 21 de mayo de 2004 se desarrolló en el Hotel Nacional de la Habana, Cuba, el «VIII Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna y Administración de Riesgos».

Este evento internacional, organizado en conjunto por la Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN), su Comité Latinoamericano de Auditoría Interna (CLAIN) y el Banco Nacional de Cuba, contó con la presencia de 215 participantes (68 cubanos y el resto latinoamericanos) y fue presidido por el Dr. Cosme Juan C. Belmonte (Auditor General del Banco de la Nación Argentina, Presidente del CLAIN).

FELABAN es una entidad sin fines de lucro (constituida en 1965 en Mar del Plata, República Argentina) que agrupa a través de sus respectivos asociados a más de 600 entidades financieras de 19 países de América Latina y cuyo objetivo principal es facilitar el entendimiento, contacto directo de esas entidades, coordinando y unificando criterios técnicos y contribuyendo de esta manera al más eficaz desarrollo económico de estos países.

El CLAIN es un comité especializado creado para colaborar en la actualización y tecnificación de los sistemas de control interno y evaluación del riesgo, a través del estudio de los problemas comunes y la preparación profesional de los equipos de Auditoría Interna, manteniendo contactos regionales y extranjeros de la especialidad.

(*) Ponencia presentada en el VIII Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna y Administración de Riesgos-CLAIN. La Habana, Cuba, 19 al 21 de mayo de 2004.

(**) Gerente de Auditoría del Banco Credicoop Coop. Ltda.

(***) Presidente Comité Auditoría del Banco Credicoop Coop. Ltda.

A su vez, el Banco Nacional de Cuba (organismo rector de la política monetaria) cuenta con 180 sucursales en el país y más de 10.000 empleados.

El objetivo principal del Congreso ha sido, en este caso, el desarrollo de temáticas tanto de actualidad como inéditas sobre nuevas disposiciones, avances sobre temas tradicionales y el análisis de aplicaciones prácticas sobre nuevas tecnologías en la Auditoría Interna Bancaria.

El desarrollo del mismo ha sido a través de exposiciones de especialistas en paneles con la posibilidad de preguntas de los asistentes al finalizar la presentación.

Temas novedosos para un futuro inmediato en la actividad bancaria han sido la implementación, en los próximos dos años, del Basilea II y las orientaciones de la Ley Sarbanes Oxley para los Comités de Auditoría (de especial atención esta para los dirigentes cooperativos).

Pero el tema fundamental que nos ocupa es la presentación de la Dra. Susana Carnero (Gerente de Auditoría del Banco Credicoop), representante en el Congreso por ABAPPRA: «Perfiles y Roles del Auditor: valores que harán sustentable a la auditoría en el futuro».

He sido testigo presencial y, por lo tanto, observador privilegiado de la expectativa y repercusión del trabajo presentado.

Un trabajo que trasunta la experiencia y la capacidad de la expositora, la Dra. Susana Carnero, pero también es el reflejo de un trabajo de equipo, de una investigación profunda y de un ámbito adecuado para ese desarrollo intelectual.

Se trata de una ponencia inédita pero a la vez novedosa, ya que el análisis destinado a una «auditoría interna que fortalezca a las personas intervinientes» amplía el campo de acción no sólo al auditor (sujeto) sino también al auditado (objeto).

Es «pararse en el otro», desestructurando creencias, afirmándose en las fortalezas comunes, en la necesidad de la interacción auditor-auditado y, a partir de allí, revelando un espacio teórico-práctico donde confluyen las necesidades de la organización, los preceptos y técnicas profesionales y la comprensión y colaboración del auditado.

Asimismo, y más allá de los innegables conocimientos de la expositora, esta ponencia se genera lógicamente dentro de una organización como es

nuestro Banco, que sustenta su accionar en principios y valores inexcusables sintetizados en una expresión simple y contundente: ETICA.

En momentos en que escándalos internacionales salpican el modelo socioeconómico emparentados con inconductas profesionales que aparecen, si no cómplices, al menos copartícipes beneficiarios, nuestra Entidad y sus Equipos Profesionales pueden enorgullecerse de su visión humanista y de sus principios y normas aplicados con la sencillez y la firmeza de lo cotidiano.

La Etica y los Valores aplicados son el desafío de nuestra Dirigencia y nuestra Administración y forman parte sustantiva del proyecto y su práctica, cimentando la confianza hacia adentro y hacia fuera en nuestra organización.

Son principios y normas que requieren coherencia entre pensamiento y acción y se expresan pragmáticamente en el Modelo de Gestión Cooperativo articulando jerarquía, responsabilidad y eficiencia, con participación plena y pertinente en todos los ámbitos.

El PENSAMIENTO recoge la doctrina y los ideales cooperativos, los transmite y los aplica en la construcción diaria de una organización concreta. No es sólo la visión utópica sino la concreción palpable de una entidad real, dinámica, con presencia física en todo el país, y la ACCION se expresa a través de las Comisiones de Asociados y en el vínculo profundo y permanente con la comunidad.

En definitiva, todos estos conceptos subyacen al trabajo de la Dra. Carnero, y de su experiencia se vislumbran hallazgos que ya constituyen un aporte concreto al siempre árido terreno de lo contable y el control: la visualización que el Código de Etica para la Auditoría Interna (de aplicación internacional) ha omitido hasta el momento, el tratamiento o la exigencia de algún comportamiento específico del auditor respecto del auditado y no es casualidad la inexistencia de esa mirada: El Código fue «hecho por capitalistas» y así sólo interesa el que contrata el servicio, lo que de alguna manera condiciona los propios resultados.

A partir del VIII Congreso, el Comité Internacional asumió el concepto y decidió revisar el Código de Etica para reformular su contenido, intentando seguramente pararse desde una visión más humanista.

Finalmente, la lectura de la ponencia me exime de cualquier otro comentario, salvo expresar mis más cálidas felicitaciones a la Dra. Carnero y

a su equipo por el trabajo realizado, por la repercusión alcanzada y por el compromiso permanente en su accionar profesional.

Prólogo

El presente documento respalda la ponencia que lleva su nombre, presentada por primera vez en el VIII Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna y Administración de Riesgos, realizado en Cuba durante el mes de mayo de 2004 y organizado por FELABAN (Federación Latinoamericana de Bancos), el Comité Latinoamericano de Auditoría Interna de dicha entidad (CLAIN) y el Banco Nacional de Cuba.

De alguna manera sus contenidos reflejan nuestra concepción sobre la función de la Auditoría Interna y a la vez, un testimonio sobre el recorrido de nuestra experiencia en el ejercicio de la función. El objetivo central de la investigación es un intento de empezar a dar respuesta a dos grandes interrogantes que nos formulamos y que constituyen en sí mismos dos grandes desafíos: *¿Cómo construir una Auditoría Interna que fortalezca a las personas intervinientes?* y *¿cómo hacer para que la gestión de la Auditoría se convierta en la expresión de nuestros valores más profundos?*. Estas dos cuestiones constituyen el núcleo de la exposición. Uno podría preguntarse, ¿es necesario plantearse estos interrogantes?, o ¿debemos aceptar las complejidades que presenta la función como algo natural e inevitable?; y finalmente, ¿es posible hacer algo en este sentido, que le otorgue a la función un carácter más humanista y a la organización beneficios perdurables en el tiempo?. Nosotros creemos que sí y ése es nuestro principal desafío.

Somos conscientes que no es casual nuestro análisis de la actividad de la Auditoría Interna desde una perspectiva ética, dado que el movimiento cooperativo al cual pertenece nuestra Institución, el Banco Credicoop Coop. Ltda., es un referente en el Sistema Financiero Argentino como banca auténticamente cooperativa que postula y sostiene su actividad en los principios de la cooperación, genéricamente basados en la solidaridad, el esfuerzo propio y la ayuda mutua.

Si bien significa un avance haber formalizado sintéticamente nuestras conceptualizaciones sobre el tema, en la búsqueda de claridad éste es sólo un camino a transitar, en el que aún quedan importantes aspectos por dilucidar. Es indispensable superar los mitos que han condicionado durante muchos años las visiones y los alcances de esta actividad, y es por lo tanto necesario pronunciarse en este sentido. Estamos convencidos de que es posible crear condiciones para el desarrollo de una Auditoría con visión humanística.

En primer lugar, deseamos manifestar nuestro reconocimiento a quienes son los verdaderos protagonistas y motivadores del desarrollo de esta investigación, los auditados. Nuestros cotidianos contactos y los múltiples intercambios realizados en el proceso de la auditoría nos comprometieron éticamente a repensar el vínculo y finalmente, a formularnos los interrogantes antes expuestos.

En lo personal, quiero expresar mi agradecimiento a la totalidad de los integrantes de la Auditoría Interna de nuestra Institución, quienes estuvieron permanentemente dispuestos y comprometidos en la búsqueda de respuestas creativas al reto de llevar adelante la función desde esta particular perspectiva.



A toda la Dirección de la Gerencia, que frente a las presiones cotidianas de nuestra labor supo encontrar espacios para no perder de vista este inquietante desafío. Especialmente a Alejandro Malleza, Subgerente de nuestra dependencia, quien puso todo, entusiasmo, tiempo, inteligencia y buena voluntad para concretar esta experiencia; también destacar el aporte calificado, comprometido y versátil de la Contadora y Psicóloga Social Ana María Baggiani; con ambos hemos compartido jornadas intensas, cuyo balance fue muy enriquecedor. Casi sin palabras para agradecer a quien, en el menor tiempo de todos, y desde su silenciosa, habitual y paciente presencia, ideó la presentación y sus respectivas diapositivas, me refiero a Adrián Molinaro.

Un agradecimiento especial a Carlos Heller, nuestro Gerente General, quien apoyó la iniciativa y alentó su realización.

Finalmente mi reconocimiento y gratitud al Presidente del Comité de Auditoría de nuestra Institución, el C.P.N. Horacio Giura, quien con su presencia en el Congreso significó un importante respaldo a nuestra gestión.

Introducción

A modo de introducción en el tema y con la *intención de precisar el encuadre de esta conferencia*, quería comentarles lo siguiente:

- 1) El contenido de lo que vamos a ver, es el resultado de un proceso de investigaciones realizadas por el equipo de trabajo que integra la dotación de la Auditoría Interna del Banco Credicoop Coop. Ltda.^(*), que hoy cuenta con 38 profesionales quienes, con distinto grado de participación y en diversas etapas del desarrollo, aportaron sus experiencias y reflexiones, cuyas conclusiones más importantes serán expuestas aquí.
- 2) ¿Cuál es el enfoque con el que se abordaron las investigaciones?
 - 2.1. Hemos partido de *interrogar nuestra propia experiencia*, laboral y personal, con la mayor curiosidad posible y proponer respuestas cuya búsqueda pueda conducir a acciones transformadoras o superadoras de lo actual. Hemos conceptualizado las experiencias con la idea de lograr un entrecruzamiento entre reflexión vivencial y pensamiento conceptual.
 - 2.2. Hemos privilegiado *una visión multidisciplinaria* para captar la realidad poniendo el énfasis en las Ciencias del Comportamiento Humano, desde la Antropología, la Filosofía, la Sociología y la Psicología Social, a la vez que intentamos crecer en forma conjunta en la percepción de esa realidad.
 - 2.3. Hemos adoptado *una mirada crítica*, algo tan afín al ejercicio de nuestra profesión, en este caso para poner en crisis ciertos saberes establecidos o ciertos estereotipos que se presentan en la práctica de nuestra función. En contraposición a lo que se conoce como «mirada ingenua», que naturaliza lo social existente (las rutinas), universaliza lo que es particular y otorga categoría de atemporalidad, a lo que en nuestra opinión pertenece a un momento histórico social del desarrollo de la función, todo lo cual puede sintetizarse en la expresión «siempre se hizo así». Si los Roles y Perfiles fueran naturales, universales y atemporales, significaría que serían inmodificables.

(*) En el Apéndice titulado “Banco Credicoop Cooperativo Limitado - Un banco diferente...” se expone una breve reseña histórica así como algunos datos de interés, los que fueron presentados en el ámbito del Congreso.

-
- 2.4. Nuestra investigación focalizó algunas cuestiones que tomamos como ejes para el logro de *una Auditoría Interna que fortalezca a las personas intervinientes*, lo que no significa desconocer otros aspectos que habrá que seguir estudiando y que darán lugar a su vez a otras investigaciones. Es decir, a modo de ejemplo, cuando nos referimos a las «creencias de los auditados», sólo lo hacemos, en relación a lo que las encuestas señalan como *creencias negativas*.
- 2.5. Como podrá apreciarse en el desarrollo de la exposición, no se trata de incorporar buenos modales o actitudes de delicadeza, siempre bien recibidos cuando resultan creíbles y dignifican los espacios a compartir, sino *calar profundo en las entrañas de la función*, determinar de qué está hecho el vínculo con el auditado y tender a un enfoque integral, consciente y humanista de la tarea del auditor.

Los resultados obtenidos, si bien podrían ser considerados como nuestras verdades, no pretenden ser tratados como tales sino como aportes que inviten a la reflexión, que despierten inquietud y permitan indagar sobre los valores que hasta hoy sostienen y ponen a buen resguardo la función del auditor. En este sentido, estamos convencidos de que *estos encuentros son tan importantes por las conclusiones a las que se arriban como por los caminos de reflexión que generan*.

Creencias de los Auditados

Existen «creencias» por parte de los auditados que, con intensidad variada, suelen presentarse y condicionan el vínculo Auditor-Auditado. Entendemos por creencias: supuestos, preconceitos, prejuicios, sensaciones, sentimientos, etc., que se atribuyen a la función de auditoría y al rol del auditor. Queda claro que inciden en estas percepciones, experiencias vividas, modos de actuar tanto de los auditores como de los auditados, y concepciones tradicionales de la función. Sintéticamente, pudieron identificarse las siguientes:

- 1) *Resquemor natural inherente a la condición humana*: «A nadie le gusta sentirse controlado, evaluado o criticado, ni calificado; a nadie le gusta que le digan que se está equivocando y mucho menos cuando está convencido de que pone todo lo necesario para su realización». **Genera** comportamientos de resistencia natural a la función: rechazo, inquietud, actitud defensiva y en algunos casos actitudes competitivas, que intentan probar la capacidad del auditor para formular tal o cual observación. La función es vivida como amenazante.

-
- 2) **Falta o insuficiencia de reconocimiento hacia la labor del auditado**, acompañada de una marcada inclinación a detectar errores, fallas o resaltar aspectos negativos de la gestión, omitiendo el señalamiento de las cuestiones positivas.
Genera comportamientos que limitan el suministro de información o la ocultan, o demoran la intervención de la auditoría para cuando sienten que ya no hay nada que se pueda hacer, en el convencimiento que de este modo les va a ir mejor. Produce temor a ser descubiertos en sus debilidades.
- 3) **Desconocimiento o incompreensión de la voráGINE en la que se desarrollan las tareas del auditado**. Se señala que se constata fríamente la aplicación de la normativa sin tener en cuenta otros aspectos que hacen al desenvolvimiento de su trabajo. En ese marco, se proponen procedimientos que no se pueden implementar porque en las tareas diarias, el tiempo de respuesta a los problemas es primordial.
Genera comportamientos faltos de confianza y credibilidad hacia la función.
- 4) **Percepción diferente del auditado en cuanto a la ponderación de los riesgos** y las consecuencias de los incumplimientos. Ante la formulación de propuestas preventivas que los mitiguen, el auditado considera los supuestos planteados como de remota probabilidad de concreción. «La auditoria molesta, agrega tareas innecesarias, es inoportuna».
Genera sensación de falta de comprensión, escepticismo e incertidumbre.
- 5) **Resabios de la auditoría tradicional**, cuyos objetivos primarios se centran en la detección de irregularidades, en cuanto a que la auditoría ejerce un rol «policial», que castiga, que es indiferente y distante del auditado y que actúa menoscabando la estima del mismo.
Genera sensación de indefensión, agravio, resentimiento y decepción.
- 6) **Percepción del auditado de que algunos auditores se posicionan, en cuanto a su actitud, en un lugar de superioridad**, no por la posible diferencia jerárquica aceptada, sino por el uso abusivo de su poder.
Genera una relación de desigualdad que propicia distancias, dificulta los espacios a compartir, el intercambio y el enriquecimiento mutuo y de la tarea.

En lo que atañe a las concepciones tradicionales de la función, no obstante haber evolucionado en numerosos e importantes aspectos, pareciera que los tiempos de los cambios culturales suelen resultar lentos en el imaginario colectivo del auditado y del auditor e insuficientes para las expectativas de ambos.

Características objetivas de la función

Resulta imprescindible reconocer en el ejercicio de la función de auditoría, la existencia objetiva de determinados perfiles que condicionan el vínculo con el auditado:

1) **Poder y Atribuciones del auditor:**

El ejercicio de este poder es inherente a la función, pero genera falta de reciprocidad con relación a «el otro», el auditado. Una constante en el quehacer del auditor es evaluar, ya se trate de personas o de procesos. El poder de la función lo habilita con independencia de la jerarquía que posea. En este sentido tiene mayores atribuciones que el auditado, por lo que se instala una situación de falta de paridad. En el auditor se hace visible ese poder en forma constante, y está claro que «donde hay poder hay resistencia.»¹

2) **Perfil invasivo de la función:**

El auditor impone presencia, demanda atención, fija prioridades, establece tiempos, formula requerimientos, pide pruebas, ocupa espacios de otros, distrae los tiempos ajenos imprevistamente.

3) **Perfil evaluador, calificador, de asignación de responsabilidades:**

Si bien las decisiones de la organización respecto de estos temas exceden la función específica del auditor, su intervención vehiculiza la aplicación de sanciones y, como consecuencia, acrecienta la distancia en la relación auditor–auditado generando temores, inseguridades y cierto grado de vulnerabilidad.

4) **Procedimientos más generales y técnicas particulares que resultan condicionantes del vínculo a construir:**

- Períodos de tiempo acotados de evaluación y Programas que abarcan operatorias focalizadas en riesgos de mayor criticidad, impiden un análisis integral de la gestión.
 - Exigencias de cumplimiento, por parte de los Organismos de Contralor del Estado como del propio Comité de Auditoría de la Institución, en materia de contenidos y tiempos de los planes, que obligan a actuar priorizando la relación costo-beneficio del propio sector de auditoría por sobre otras cuestiones de interés.
 - Factor sorpresa: Técnica apropiada e indiscutida como efectiva para la realización de determinados controles, que no puede evitar la presunción de desconfianza que genera en el auditado.
- Las características objetivas señaladas no están puestas en discu-

(1) Michael Foucault: *Microfísica del Poder*, Editorial La Piqueta, 1992; PP. 170 y 171.

sión, al menos por ahora, y es verdad que podrían interpretarse como «reglas del juego» aceptadas dentro de lo que es el funcionamiento organizacional. Lo que sí nos planteamos es que el auditor tenga plena conciencia del impacto de su función en el auditado, y que cuente con la sensibilidad necesaria para equilibrar y neutralizar sus efectos, superando la atmósfera de antagonismo subyacente que está en la base del vínculo.

Otras funciones dentro de la organización comparten algunos de los aspectos aquí señalados. Lo singular en la auditoría es la confluencia simultánea de las características enunciadas las que, sumadas a las «creencias negativas» de los auditados mencionadas anteriormente, potencian el llamado «conflicto latente» que adquiere presencia cuando ponemos en práctica nuestra función.

Aquí queda identificado el primer problema que es motivo de nuestra investigación: las *dificultades de interrelación que genera el ejercicio de la función*.

Nuestras convicciones

Identificado el primer problema que dio motivo a nuestra investigación, encaramos múltiples experiencias que incluyeron además de la encuesta, un taller de reflexión y diversos encuentros con el objeto de profundizar lo hasta aquí analizado.

En nuestra convicción, **la auditoría, como toda actividad humana, es una cuestión de conocimientos y de comportamientos**, entendiendo las capacidades y habilidades como conocimientos, y el «modo de actuar» como comportamientos.

Si queremos promover la eficiencia y acotar los riesgos de las empresas, no podemos centrar nuestros objetivos solamente en normas y herramientas (tecnológicas, científicas, etc.); debemos detenernos a mirar seriamente a las personas. Es imperativo efectuar un análisis más exhaustivo de las exigencias que hoy tienen nuestros comportamientos hacia los auditados, los que deberían generar la confianza necesaria que permita alcanzar satisfactoriamente los objetivos propuestos. Sin confianza, la auditoría pierde una porción importante de la efectividad de su gestión, y la organización parte de su eficacia.

Aquí aparece un referente ineludible de singular presencia en toda actividad que desarrolle el hombre: **la ética, disciplina rectora del comporta-**

miento humano. De ella se dice: «Se enseña con el ejemplo y se aprende con el modelo», a través de un proceso de identificación en el que se incorporan tanto formas de actuar como formas de pensar. Se enseña y se aprende en todos los ámbitos de la vida cotidiana y en todo momento.

La ética es una convicción y es una elección. No puede ser impuesta, no depende del control ni de las sanciones, porque no garantizan su presencia sucesivos cuerpos normativos ni procesos continuos de control. Ambos deben existir porque las normas, al igual que las leyes, son marcos ordenadores de los lazos y nos comunican que no todo es posible. Pero está claro que lo que se prohíbe ha demostrado tener poca eficacia, y si no basta mirar lo que viene pasando a nivel internacional con la actuación de algunas Auditorías o simplemente, lo que ocurre en el mundo en el plano social. Por lo tanto, la ética es una actitud ante la vida y una guía para cada una de nuestras acciones, entre las cuales está el ejercicio profesional de nuestra actividad.

En el complejo plano organizacional, el poder establece estructuras que fijan pautas de autoridad y formalizan relaciones y normas de conducta que regulan parte de la actividad de su personal. El poder entonces fija «un marco de posibilidades, encuadra, limita y a veces inhibe». No obstante, «la ética es una elección que va más allá de las situaciones de fuerza», se fortalece en una cultura sostenida en el diálogo y el consenso y desde ese lugar enfrenta la contradicción individuo-organización, con el rescate de los valores².

La necesidad de ocuparnos de la actividad de la auditoría desde una perspectiva ética nos condujo a examinar el Código de Ética del Auditor Interno y las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (Normas) del IIA. Ocurrió lo que para nosotros fue la **identificación de un nuevo problema**: la carencia -salvo escasas excepciones- de referencias específicas o de pautas metodológicas de comportamiento del auditor hacia el sujeto auditado.

Exceptuando aquellas entidades que aplican Metodologías de Autoevaluación de Control (AEC), esta **falta de protagonismo del sujeto auditado** también se observa en el propio desarrollo del proceso de la auditoría. No aparece como socio igualitario del auditor, para resolver las problemáticas de la eficiencia de la empresa. Sin embargo, es el que ejerce el mayor protagonismo en la escena de la concreción de los avances y recomendaciones, porque es el que opera. Es «el otro» necesario, imprescindible, soporte

(2) Conceptos extractados del trabajo del Dr. Jorge Etkin, «Sobre la Gestión de los Valores Sociales», presentado en el Seminario Ética y Capital Social. U.B.A., Junio de 2002.

fundamental del hacer del auditor. Así como no hay maestro sin discípulo, docente sin alumno, no hay auditor sin auditado. Asociarse genera una actitud de interconsulta, cooperación y reconocimiento del aporte de cada uno, y el vínculo que se gesta produce bienestar.

Es impensable que el auditado sólo deba responder demandas, o tener una participación pasiva. En nuestra opinión tiene derecho a ser escuchado empáticamente, a intervenir activamente y a colegiar, es decir, concurrir con el auditor para la reformulación de procedimientos, mejora de procesos, identificación de causas y elevación de propuestas que impulsen los cambios esperados por la organización en su conjunto.

Otras profesiones fueron cambiando la mirada acerca del vínculo con «el otro». La medicina occidental es un buen ejemplo. El modelo ético de comportamiento que ha sostenido la relación médico-paciente ha sido paternalista, dogmático y autoritario. El paciente perdía su autonomía, y el médico, como si fuera su padre, tomaba las decisiones y actuaba sin dar explicaciones. Hoy, el paciente es un sujeto con mayor protagonismo. Los cambios en el proceso de información y toma de decisiones en el ámbito de la asistencia médica tienen su fundamento en los derechos humanos; para citar dos ejemplos: el derecho a decidir libremente sobre su propia salud, y el «derecho a la verdad» respecto del conocimiento de su enfermedad. El proceso se democratizó y los espacios compartidos cambiaron el carácter del vínculo.

Volviendo a las Ciencias de la Administración, los nuevos paradigmas del desarrollo organizacional también están en consonancia con estos valores: horizontalización de las estructuras, descentralización de las decisiones, empoderamiento de las personas, y apuntan a la motivación y potenciación de las capacidades y talentos de las personas participantes de los procesos.

Es imprescindible que la función de auditoría acompañe esta tendencia sumando sus propios aportes en el mismo sentido que el resto de la organización, sin representar fuerzas contradictorias ni que contrarresten esfuerzos conjuntos de otros actores dentro de la misma, algo verdaderamente compatible con el ejercicio pleno de la función cuando de ella se tiene una visión humanística.

Este vínculo debe democratizarse para ganar en creatividad, en reconocimiento mutuo y en confianza, lo que no sólo fortalecerá a las personas intervinientes sino que redundará en beneficios organizacionales perdurables en el tiempo.

Nuevos perfiles y su impacto en el rol del Auditor

Así llegamos a la última parte de la conferencia, la que pone énfasis en la adopción de determinado tipo de comportamientos, por un lado, y se interroga respecto de algunas funciones críticas, en la búsqueda de claridad con relación a un camino que debemos transitar y en el que aún quedan importantes aspectos por dilucidar.

Como parte del resultado de nuestra investigación, conceptualizamos con amplitud diez comportamientos, destrezas y/o capacidades, que debe tener y ejercer el auditor durante el proceso de la auditoría. Con igual criterio seleccionamos algunas funciones, entendiendo que cuando las ejercemos ponemos en juego nuestras mejores habilidades y formas de actuar que conducirán al fortalecimiento de las personas intervinientes en el proceso.

La importancia de la motivación

Si lo que queremos es incidir en el mundo del otro, es necesario preguntarse por qué el hombre actúa de tal o cuál manera. Esto pertenece al campo de la motivación, a la que se define como el proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades. El individuo, como parte importante del ambiente, es netamente social, y produce continuas interacciones con todos los componentes del mismo. En nuestro caso, el ambiente es la organización y nosotros, auditores y auditados, los actores, los implicados. En este plano, necesidades de seguridad, sociales, de estima y autorealización participan en la adopción de diferentes conductas y reconocen motivaciones múltiples.

Si pensamos en el sujeto auditado sabemos que: la relación de dependencia suele producirle sensación de incertidumbre e inseguridad, dada la posibilidad de acciones administrativas arbitrarias o incoherentes. Sus necesidades de participación y de aceptación insatisfechas lo vuelven resistente, antagónico y hostil. Finalmente, la falta de reconocimiento y de autorealización le producen sentimientos de frustración, de baja autoestima y de desmotivación en el uso pleno de sus capacidades. ¿Cómo el Auditor atiende estas realidades?

Si pensamos en el sujeto auditor, desde este lugar de resignificación de su rol, creemos que debe jerarquizar la importancia de este tema crucial, la motivación, y sostener una estrategia compatible con su concepción humanista de la función.

Los comportamientos deseados

*El posicionamiento del auditor al encarar su función, dará como resultado un determinado tipo de auditoría. Cuando dicho posicionamiento es ético, el resultado será una auditoría basada en valores. Son las personas las que encarnan las funciones. Las leyes, como las normas, **sólo adquieren dimensión humana cuando las personas las interpretan y las aplican.***

Teniendo en cuenta todos los fundamentos expuestos hasta aquí, seleccionamos como comportamientos deseados los siguientes:

- **Ético**
- **Respetuoso**
- **Confiable**
- **Responsable**
- **Empático**
- **Criterioso**
- **Comunicativo**
- **Crítico**
- **Creativo**
- **Preciso**

Por razones de tiempo de exposición, nos referiremos sólo a cuatro de ellos, que creemos necesario enfatizar; por lo cual los invito a su lectura completa en el glosario que forma parte del material a ser entregado. En las mencionadas descripciones tomamos en cuenta las Normas sobre Atributos y sobre Desempeño que forman parte del Marco para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna del IIA; y en su resignificación priorizamos las exigencias que se presentan en cuanto al impacto que tienen nuestras acciones en el auditado, y el carácter del vínculo que queremos establecer con él.

1. Primer comportamiento elegido: Confiable

¿Qué significa ser confiable en el marco de la visión que estamos proponiendo?

¿Es suficiente hablar de pericia y cuidado profesional?

¿Cómo se expresa la confiabilidad en relación al Auditado?

En nuestra opinión en **Confiable**: *se identifican al menos dos tipos de comportamientos. El primero, referido a ser digno de crédito. Opinión que goza una persona de que satisfará puntualmente los compromisos que contraiga. Previsible. Comportamiento que neutraliza la sensación de vulnerabilidad que podría sentir el sujeto auditado. Que tiene prudencia y obra con discreción. El segundo, tiene que ver con la idoneidad del auditor en cuanto a que participará sólo en aquellos servicios para los cuales tenga suficientes conocimientos, aptitudes y experiencia. Debe crear un ambiente de «confianza intelectual».*

A modo de ejemplos:

- El auditado comenta con el auditor situaciones que incluyen debilidades en el ejercicio de la función por parte de personal de mayor jerarquía. El uso de dicha información por el auditor, sin adoptar los recaudos que preserven la fuente, lesiona los intereses de las personas involucradas y, por ende, de la organización, porque:
 - ¿En qué términos se sostendrá la relación laboral empleado/ jefe?
 - ¿Cuál será la actitud del empleado frente al auditor que no preservó la fuente?
- El auditado consultó al auditor sobre un tema del cual éste desconocía la normativa aplicable. No obstante, el auditor –considerando que debía conocer la respuesta- emitió una opinión irreflexiva y apresurada que se contraponía con las normas. En función de lo expuesto, el auditado comenzó a operar erróneamente.

El auditor del ejemplo presupone que es condición del buen ejercicio de su función no sólo recordar la totalidad de la normativa, sino responder con infalibilidad a los requerimientos del auditado. En realidad, el auditor confiable es el que demuestra con acciones concretas que es reflexivo, que cuando no sabe consulta y que asume con compromiso la atención de las inquietudes planteadas. Su reputación no depende de su «supuesta infalibilidad», sino que se sostendrá en la aplicación conjunta de estos y otros modos de operar, que representan asimismo un «modelo en lo vincular» que servirá de referente al propio auditado.

La elección de la conducta Confiable como primera a tratar no es arbitraria; al igual que la conducta Ética, constituyen comportamientos que se encuentran en los cimientos en los que se apoya la Función de Auditoría.

2. Segundo comportamiento elegido: Empático

Es condición para alcanzar una completa y correcta **evaluación de los riesgos** como para la **determinación de las causas de los problemas** detectados, tener en cuenta la multiplicidad de factores que conforman el marco en el cual las personas intervinientes desarrollan los procesos. Entre ellos podemos mencionar, por un lado, la capacidad y la formación de los auditados, las insuficiencias o complejidades de la normativa vigente, los problemas tecnológicos particulares, la dificultad propia de los vínculos interpersonales en la atención del proceso, etc. Por el otro, se suman circunstancias de origen diverso, como ser el accionar de los clientes o socios, las presiones de las áreas centralizadas, los acontecimientos extraordinarios que impactan coyunturalmente en la actividad de la organización, etc.

Todo lo expuesto incide directa o indirectamente en el accionar del auditado. A esta complejidad que caracteriza a la multiplicidad de factores aludida, que no responde a pautas preestablecidas, se la conoce como **contexto o entorno**, y requiere para su comprensión de un comportamiento específico por parte del auditor, el **Empático**: *lo definimos como la capacidad para sentir y comprender las emociones ajenas como propias mediante un proceso de identificación con el otro. El comportamiento empático presupone el ejercicio de determinadas acciones, como escuchar activamente, observar, indagar el sentimiento y pensamiento de los otros y su entorno, a los efectos de emitir juicios de valor sustentables objetivamente.*

Este *comportamiento empático*, cuyo destinatario principal es el sujeto auditado, *en lo organizacional* integra visiones, potencia la calidad de los aportes que resuelven los problemas, otorga mayor objetividad a los análisis y genera un espacio de mutuo reconocimiento entre auditor y auditado. *En lo personal*, estimula su participación, lo motiva y lo compromete con su tarea y con la labor del auditor, reforzando además su compromiso con la Institución; todo lo cual contribuye al mejor desempeño de ambos, optimizando así la eficiencia buscada en la gestión de la empresa.

Desarrollo de la capacidad escuchatoria

Para llevar adelante el comportamiento empático y el que veremos seguidamente -comunicativo- es necesario contar con ciertas habilidades que desarrollen la **capacidad escuchatoria** del auditor. Todos sabemos que existen cuatro tipos básicos de comunicación interpersonal, hablar, leer, escribir y escuchar. Nos hemos pasado años aprendiendo los tres primeros, pero ¿a escuchar? ¿Qué adiestramiento o educación recibimos para escuchar de tal modo que comprendamos al otro ser humano en su propio marco de referencia individual?.

En los últimos años, comenzaron a conocerse programas que abordan esta problemática con mayor frecuencia, en forma específica o complementaria. Hoy se sabe más sobre el escuchar como factor fundamental del lenguaje, porque confiere sentido a lo que decimos y dirige todo el proceso de comunicación. Decir y escuchar son dos fenómenos diferentes. También son diferentes oír y escuchar, dado que es necesario oír y además interpretar, para desarrollar una forma de comunicación productiva y generadora de posibilidades. Escuchar implica un compromiso físico y mental de querer captar con atención la totalidad del mensaje que otra persona emite a través de la comunicación verbal y no verbal. Y ese compromiso significa hacerse responsable de lo que se escucha, ser riguroso, constatar e indagar.

3. Tercer comportamiento elegido: Comunicativo

Lo definimos como aquel que facilita y hace accesible el trato con los demás. El individuo se expresa tanto en la manera de formular sus problemas como en el contenido mismo del discurso (relación/contenido). Podemos decir que la comunicación tiene dos facetas, hablar y escuchar, e incluye un mundo de señales que todos aquellos que se intercomunican deberán saber codificar y decodificar de la misma manera. Al mismo tiempo en que es transmitida la información, se produce una acción sobre el sujeto receptor y un efecto retroactivo de realimentación sobre la persona que es influida a su vez. Una comunicación apropiada facilitará el encuentro del auditor con el auditado.

Un clásico para la comunicación: la Calificación

Nuevamente, siguiendo el método elegido, interrogamos otra función clásica del hacer del auditor: la **Calificación**. Entonces podríamos preguntarnos:

- ¿A quién le sirve la calificación? y ¿Para qué?
- ¿Qué significa que la calificación sorprenda al auditado?
- ¿La calificación es simplemente «la nota final», de la cual el auditado se entera al momento de la finalización de la auditoría?
- ¿La comunicación de la calificación, tiene requisitos particulares de preparación, en cuanto a objetivos, participantes, ámbito y modos de transmisión?

Si nos parece que estas preguntas son de nuestra competencia, que tienen que ver con nuestra función, si creemos que dilucidarlas puede agregar valor a la organización y a sus intervinientes, entonces tomaremos conciencia de que lo que estamos haciendo es una Auditoría con visión humanística.

La calificación es una función de alta criticidad en razón de la sensibilidad que genera en el auditado. Las organizaciones pueden utilizarlas con diferentes objetivos. En el marco de una auditoría con visión humanística, la calificación debiera contribuir a la toma de conciencia de los riesgos asumidos, de los aceptados por la organización, y de las diferencias entre ellos. Es una devolución concreta del auditor sobre el desempeño alcanzado. Es un código consensuado que permite esclarecer el estado de una administración y la valoración del riesgo de un proceso; una evaluación puede ser un sistema pedagógico de aprendizaje. Aquí, las dotes del auditor como comunicador adquieren gran relevancia. Para el buen desempeño de esta función educativa, se requiere tener en cuenta la interdependencia existente entre

aprendizaje y comunicación; sabiendo que no hay aprendizaje sin comunicación y viceversa.

Búsqueda de consenso

Las exigencias comunicacionales no se agotan aquí. Requiere de una adecuada comunicación la necesidad de obtener **consenso** del auditado tanto en la **formulación de los riesgos** y en la **determinación de las causas de los problemas**, como en las **recomendaciones** que se proponen para su solución.

¿Y qué es obtener consenso? Es reconocer que «el otro» nos resulta imprescindible, y aquí «el otro» es el sujeto auditado. Propiciar la búsqueda de consenso es una conducta ética, de respeto y consideración hacia los valores y capacidades del otro participante, y a la vez de humildad, en cuanto exige al auditor reconocer que sólo en la complementariedad de las visiones obtendrá una aproximación más cercana a la realidad.

La variabilidad en el comportamiento del auditor

Otro aspecto cuya importancia no puede desconocerse, es la **variabilidad** que puede tener en algunos de sus procedimientos, el pleno ejercicio de la función de auditoría. Calificar en algunas situaciones y no hacerlo en otras, asignar responsabilidades en algunos casos y en otros no, puede generar confusión, sospecha de arbitrariedad y la existencia de un grado de discrecionalidad que debilita los niveles de confiabilidad alcanzados.

Forma parte de sus atribuciones como auditor, el fijar objetivos y alcances diferentes según sus programas o circunstancias coyunturales. No es ésta la cuestión. De lo que se trata es de tener conciencia del impacto que en el auditado genera esta variabilidad, y por lo tanto, aplicar un comportamiento comunicacional que permita transparentar el procedimiento en el sentido de explicitar lo necesario para despejar o neutralizar interpretaciones intencionales en su accionar.

4. Cuarto comportamiento elegido: Creativo

Finalmente, el cuarto comportamiento que decidimos enfatizar es el **Creativo**: *lo definimos como la capacidad para generar respuestas originales a problemas y desafíos. Ver, explorar, comprender, experimentar e ir más allá de lo que se conoce. Requiere una visión integradora capaz de interrelacionar el pasado, el presente y el futuro. En su aplicación el auditor se encuentra frente a una doble exigencia. Por un lado, mostrarle al auditado predisposición para encontrar*

soluciones innovadoras a las dificultades que se presentan en la búsqueda de mayor eficiencia. Por el otro, alentarle a que exprese su perfil creativo a fin de encontrar las soluciones de manera compartida.

En Funciones como **determinación de las causas de los problemas** y/o **formulación de recomendaciones**, contar con esta habilidad resulta imprescindible en la obtención de soluciones efectivas a los problemas detectados.

En la realidad práctica, la auditoría interna, no obstante el desarrollo alcanzado, tiene en la creatividad una asignatura pendiente, lo que constituye en sí mismo un importante desafío. Los expertos en creatividad sostienen que muchas personas «no son creativas porque no es lo que se espera de ellas» y que «las personas estructuradas responden perezosamente a la experiencia y no son proclives a descubrir demasiado».

Hay hallazgos que pueden darse en la soledad de un laboratorio. En una labor como la de auditoría la creatividad hay que desarrollarla «con el otro». El valor agregado será producto del pensamiento abstracto sumado al quehacer cotidiano, a un alto grado de conocimiento técnico y al sentido de integridad que permita las conexiones que faltan. De hecho, la creatividad y la experiencia están íntimamente ligadas. Resulta nuevamente significativa la presencia del sujeto auditado, a quien el auditor impulsará al uso de su capacidad creativa, generando un espacio de valoración y autoafirmación. El reconocimiento que ambos obtengan de esta práctica los fortalecerá y estimulará en explorar nuevos caminos y movilizar ideas y talentos, que las organizaciones cada día demandan con más fuerza frente a las crecientes exigencias a las que la competitividad las somete. Es el auditor integrado a la cadena de valor. Es, como tantas otras, una habilidad que debemos aprender, incorporar y pulir.

Consideraciones finales

Si reconocemos los valores expuestos como los que sustentan nuestra actividad y si deseamos trabajar de acuerdo a esos valores, el auditor interno está obligado a replantearse no sólo aspectos de su concepción ideológica, sino también sus procedimientos, sus conocimientos y fundamentalmente sus comportamientos.

Si hasta aquí el auditor interno debía:

- Mantener su especialización en materia de riesgos, controles preventivos y medidas correctivas.

-
- Efectuar contribuciones a la rentabilidad del negocio.
 - Aportar soluciones creativas que optimicen la satisfacción de los clientes internos y externos.
 - Adoptar básicamente un comportamiento cooperativo, participativo y pedagógico.

Hoy, en el marco de las reflexiones expuestas y como un avance superador, resignificará:

- Su comportamiento ético, confiable, empático, comunicativo y creativo.
- Su valoración del contexto.
- La búsqueda de genuinos consensos.
- La importancia de crear espacios de participación y de reconocimiento, facilitando el protagonismo que incentive la confianza y la capacidad innovadora del sujeto auditado.

Entonces la función de auditoría se convertirá en una verdadera apoyatura de la gestión del auditado y, entre sus principales objetivos, también estará el de respaldar la responsabilidad del que trabaja.

Si queremos construir relaciones internas armónicas, respetuosas y fértiles, debemos confiar en que el bienestar y la satisfacción que ellas producen son un estímulo suficientemente poderoso para encontrar allí, en este tipo de excelencia, la base de nuestro desarrollo, lo que generará condiciones para que la Auditoría Interna se convierta en la expresión de los valores humanos más profundos.

Glosario de los comportamientos deseados en el accionar del Auditor

1) **Ético:** tiene que ver con el comportamiento humano. La ética es una parte de la Filosofía que estudia la conducta humana considerada **buena**. Son valores estables, universales y estructurales, independientes de los usos y costumbres de la época. Aquí las convicciones no están subordinadas a las conveniencias. **Moral:** conjunto de usos y costumbres que regulan la vida pública y privada del lugar y la época.

Conductas esperables que complementan el concepto: *ser íntegro; decente; honorable.*

2) **Confiable:** se identifican al menos dos tipos de comportamientos. El primero referido a ser digno de crédito. Opinión que goza una persona de

que satisfará puntualmente los compromisos que contraiga. Previsible. Comportamiento que neutraliza la sensación de vulnerabilidad que podría sentir el sujeto auditado. Que tiene prudencia y obra con discreción. El segundo tiene que ver con la idoneidad del auditor en cuanto a que participará sólo en aquellos servicios para los cuales tenga suficientes conocimientos, aptitudes y experiencia. Debe crear un ambiente de «confianza intelectual».

Conductas esperables que complementan el concepto: *ser competente; transparente; leal (incapaz de traicionar o engañar).*

3) **Empático:** con capacidad para sentir y comprender las emociones ajenas como propias mediante un proceso de identificación con el otro. El comportamiento empático presupone el ejercicio de determinadas acciones, como escuchar activamente, observar, indagar, el sentimiento y pensamiento de los otros y su entorno, a los efectos de emitir juicios de valor sustentables objetivamente.

Conductas esperables que complementan el concepto: ser perceptivo; receptivo; comprensivo.

4) **Comunicativo:** es un comportamiento que facilita y hace accesible el trato con los demás. El individuo se expresa tanto en la manera de formular sus problemas como en el contenido mismo del discurso (relación/contenido). Podemos decir que la comunicación tiene dos facetas, hablar y escuchar, e incluye un mundo de señales que todos aquellos que se comunican deberán saber codificar y decodificar de la misma manera. Implica comunicación intencional de información destinada a instruir o influir en un individuo o grupo de receptores. Al mismo tiempo en que es transmitida la información, se produce una acción sobre el sujeto receptor y un efecto retroactivo de realimentación sobre la persona que es influida a su vez. Una comunicación apropiada facilitará el encuentro del auditor con el auditado.

Conductas esperables que complementan el concepto: ser explícito; expresivo; persuasivo; cooperador; saber significar.

5) **Creativo:** Que tiene capacidad para generar respuestas originales a problemas y desafíos. Requiere esfuerzo, curiosidad, audacia, mucha paciencia y voluntad de cambiar las visiones. Ver, explorar, comprender, experimentar e ir más allá de lo que se conoce. Cuestionar lo obvio. Desarrollar el hábito de la concentración intensiva, algo usual para el auditor, quien suele trabajar bajo duras restricciones de tiempo. Requiere una visión integradora. Necesidad de balancear, fundamentalmente, ítems tales como el

cambio, la ambigüedad, el riesgo, los diagnósticos y los asuntos de costo-beneficio. Desarrollar el coraje de explorar nuevas ideas pero tener la voluntad de rechazar las inválidas. Capaz de interrelacionar el pasado, el presente y el futuro. La creatividad también involucra la capacidad de tomar objetos existentes y combinarlos en diferentes formas para nuevos propósitos. Capacidad de agregar valor. En su aplicación el auditor se encuentra frente a una doble exigencia. Por un lado, mostrarle al auditado predisposición para encontrar soluciones innovadoras a las dificultades que se presentan en la búsqueda de mayor eficiencia. Por el otro, alentarle a que exprese su perfil creativo a fin de encontrar las soluciones de manera compartida.

Conductas esperables que complementan el concepto: ser innovador; amplio; flexible; reflexivo.

6) **Respetuoso:** se identifican no menos de dos tipos de comportamientos. El primero respecto del vínculo con el «otro» que implica el tratamiento considerado que se da a una persona en el sentido de respetar plenamente los derechos que hacen a su condición humana, es decir su integridad física y psíquica. El segundo, se encuentra relacionado al acatamiento de las normas vigentes y aplicables que rigen en todos los aspectos el ámbito de su desenvolvimiento.

Conductas esperables que complementan el concepto: ser reservado; cuidadoso; cumplidor.

7) **Responsable:** persona que pone cuidado y atención en lo que hace o dice. Que tiene capacidad u obligación de responder por los actos propios, siendo su compromiso personal expreso o tácito el de rendir cuenta llegado el caso, ante quien corresponda. Implica el uso adecuado y el manejo confidencial de la información de la que dispone y no divulga sin la debida autorización, a menos que exista una obligación legal o profesional para hacerlo.

Conductas esperables que complementan el concepto: ser comprometido; consciente; proactivo.

8) **Criterioso:** que tiene capacidad de utilizar un conjunto de elementos a fin de discernir y juzgar una situación. El discernimiento implica aptitud para percibir, comprender, diferenciar y distinguir.

Conductas esperables que complementan el concepto: ser objetivo; perspicaz; equilibrado; imparcial; tener sentido común.

9) **Crítico:** con actitud científica, analítica, con lo opuesto a una conciencia ingenua. Interrogará los fenómenos, hechos y relaciones en la búsqueda de las leyes internas que hacen a su esencia. Que enjuicia, que examina, que pregunta para poder responderse. Introduce una distancia adecuada entre el hecho y el sujeto.

Conductas esperables que complementan el concepto: ser examinador; evaluador; calificador.

10) **Preciso:** exacto, cierto, determinado y puntual en la aplicación de los procedimientos y metodología acordados en la realización de su trabajo. Requiere claridad conceptual, indispensable en los diagnósticos, en la determinación de los hechos imputables y en la asignación de responsabilidades. Las pruebas obtenidas o evidencias deberían ser suficientemente concluyentes como para hacer indiscutible el resultado de las tareas.

Conductas esperables que complementan el concepto: ser conciso; concluyente; textual.

Bibliografía consultada

Peter Block, «El Manager Fortalecido», Editorial Paidós, 1990.

Lawrence Metzger, «El Arte de Auditar», Internal Auditor, Agosto de 2000.

Norberto Levy, «La Sabiduría de las Emociones», Editorial Sudamericana S.A., 1999.

Enrique Pichón Rivièrè, «El proceso grupal», Del Psicoanálisis a la Psicología Social, Edición Nro. 28, Nueva Visión, 1988.

Torcuato S. Di Tella y otros. «Diccionario de Ciencias Sociales y Políticas», Emecé Editores S.A., 2001.

Andrés S. Suárez Suárez, «Diccionario de Economía y Administración», Editorial Mc Graw-Hill, 1992.

«Diccionario de la Lengua Española», Real Academia Española, Vigésima Segunda Edición, Editorial Espasa Calpe, 2001.

Apéndice

Banco Credicoop Cooperativo Limitado. Un banco diferente...

Banco Credicoop Cooperativo Limitado (www.bancocredicoop.coop) es el resultado de una suma de fuerzas. En el año 1979, la fusión de 44 Cajas de Crédito Cooperativo -algunas de las cuales tenían más de 60 años de trayectoria- permitieron fundar una genuina organización cooperativa desde su origen.

Banco Credicoop Cooperativo Limitado es una institución sin fines de lucro que, en base al principio solidario de ayuda mutua, tiene por objeto la prestación de servicios financieros a todos sus asociados, siendo ellos quienes dirigen al banco a través de la elección, bajo el principio de «un asociado, un voto», de un Consejo de Administración. Además, cada asociado puede participar en la vida institucional del banco a través de las Comisiones de Asociados que funcionan en cada filial y que colaboran con el Consejo de Administración.

Hoy, con 225 filiales en todo el país, Banco Credicoop ocupa un lugar de privilegio en el Sistema Financiero Argentino, ubicándose como el primer banco privado de capital 100% nacional y constituyéndose en el banco cooperativo más importante de América Latina.

Banco Credicoop está adherido en la Argentina al Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos e integra ABAPPRA, Asociación de Bancos Públicos y Privados de la República Argentina. También es miembro de la ACI, Alianza Cooperativa Internacional, y de la CIBP, Confederación Internacional de Bancos Populares.

En el Sistema Financiero, Banco Credicoop ocupa el 12° lugar en el ranking de Actividad Bancaria de Bancos de la República Argentina sobre un total de 76 entidades. Si se toman en cuenta solamente aquellas de tipo privado, su posicionamiento asciende al 8° lugar de un total de 61 instituciones del mismo tipo. En cuanto al ranking de entidades por cantidad de sucursales, el Banco Credicoop ocupa el 4° lugar.

Otros datos de interés. La Entidad tiene presencia en 17 de los 24 distritos del País. Cuenta con más de 500.000 asociados activos y una dotación de alrededor de 3.300 empleados.

Su consigna histórica: «*El dinero de los argentinos en manos de los argentinos*».