



BOLETÍN ELECTRÓNICO

COMITÉ LATINOAMERICANO DE AUDITORÍA INTERNA – CLAIN

No. 29 – Marzo 2002

Saludos del Presidente

Envío un saludo afectuoso a todos los colegas y lectores de nuestro boletín y una invitación a los miembros de CLAIN, que se sienten motivados, nos hagan llegar sus comentarios, propuestas de artículos o material para ellos a, ejeda@bdd.cl

Es oportuno agradecer a Don Carlos Valdivieso la entrega y aporte realizado en estos últimos años, para que este Comité se desarrollara al punto que hoy ha llegado, no tengo dudas que Carlos continuará proporcionando su apoyo y conocimientos. Deseamos que en sus nuevos proyectos tenga éxito y sus deseos y sueños sean realidad.

Será muy grato encontrarnos y compartir experiencias en nuestro VI congreso CLAIN, los esperamos.

Eduardo Ojeda
Presidente

A PROPÓSITO DEL CASO ENRON.

Los profesionales de la Auditoría sabemos que en los negocios siempre están presente los riesgos, más en los bancos, en los que desde sus orígenes, su actividad se ha definido como un negocio de riesgos y se agrega que "sin asumir riesgos es difícil hacer negocios".

Hemos sido testigos del avance que se ha producido en los últimos años en la administración de riesgos, contamos con profesionales en su administración, en los bancos y empresas en general se dispone de gerencias de riesgo y la auditoría moderna tiene un enfoque de riesgo.

El desastre financiero de ENRON, cuyas verdaderas consecuencias y responsables conoceremos en el futuro, constituye un buen ejemplo de los riesgos que se presentan en el mundo de los negocios y de los efectos que provoca ante terceros la caída de una empresa.

Dejemos que la justicia haga su trabajo y ojalá en breve plazo se identifiquen los responsables, y las investigaciones permitan conocer con mayor detalle y claridad lo que realmente ocurrió.

En mi opinión, el caso ENRON y lo que se conoce de él nos obliga como profesionales de la auditoría a debatir sobre el tema y nos



llama a revisar como estamos cumpliendo nuestra labor.

En el caso en comento hemos conocido como se ha cuestionado a la firma de contadores que tenía el contrato, siendo un elemento importante, el hecho de que la misma firma además de la auditoría de los estados financieros, hacía la auditoría interna y tenía importantes trabajos de consultoría gerencial.

No me pronunciaré sobre el conflicto de intereses que puede estar presente cuando una firma de contadores presta al mismo cliente servicios de auditoría externa, consultoría gerencial y/o servicios de auditoría interna. Por ahora, siento la necesidad de revisar si nuestros Comités de Auditoría y nosotros como responsables de la Auditoría Interna al interior de nuestras instituciones, estamos cumpliendo cabalmente nuestra labor.

A continuación revisaré la relación con los auditores externos, partiendo de la base que existe un Comité de Auditoría integrado por Directores, para el efecto pregunto:

¿Existen procedimientos definidos para evaluar la calidad del trabajo e independencia de nuestros auditores externos? .

El Comité de Auditoría y la Gerencia de Auditoría interna anualmente, entre otros aspectos, deberían:

- ? Revisar y aprobar los planes de auditoría externa, para cuyo efecto hay que requerir a los auditores externos, que además de especificar las áreas y ciclos de negocios que examinarán, expliquen claramente cual será el

alcance, profundidad de las pruebas y tiempo que emplearán en ellas.

- ? Evaluar la calidad de los profesionales que conforman el equipo trabajo propuesto por los auditores externos y controlar que la conformación comprometida en la propuesta se cumpla.
- ? Controlar y exigir el cambio periódico de los integrantes del equipo de auditores. Las firmas de contadores generalmente tienen sus propias practicas de rotación, sin embargo hay que controlar que se cumplan.
- ? Calificar anualmente la calidad del servicio prestado por los auditores. Las firmas de contadores mantienen sus propios controles de calidad, sin embargo están sometidos a las mismas exigencias de resultados y mejoras de productividad que nuestras instituciones, por tal motivo es una sana práctica calificar formalmente el nivel de servicio de los auditores externos.
- ? Revisar la independencia de la firma de contadores, así como de los socios y gerentes integrantes del equipo que practica la auditoría.

Como sabemos, la independencia es más que la adhesión mecánica a un código de ética, o a las normas emitidas por organismos reguladores. Es la capacidad de pensar y actuar con integridad y objetividad. Por consiguiente, cuando revisamos la independencia debemos considerar aquellos aspectos que pueden influir negativamente en la capacidad de pensar con objetividad.



Entre los aspectos que se deben considerar tenemos: préstamos importantes que la firma, sus socios y gerentes puedan tener con la institución auditada; relaciones de negocios en general entre socios y/o gerentes de la firma de contadores con accionistas mayoritarios o ejecutivos principales de la empresa auditada; intereses personales de socios y/o gerentes de la firma con accionistas mayoritarios o ejecutivos principales de la empresa auditada, parentesco, relaciones íntimas, etc.

A continuación se incluye un modelo de cuestionario que puede ser utilizado por los ejecutivos que tienen contacto con los auditores, para calificar sistemáticamente dicho servicio.

La escala de calificación puede estar conformada por cuatro niveles:

Muy satisfecho	nota 4
Satisfecho	nota 3
Medianamente satisfecho	nota 2
Insatisfecho	nota 1

La pregunta clave que deben hacerse los calificadores en cada punto es:

¿En qué medida los auditores han satisfecho mis expectativas?

1. Nivel de Servicio

- Planeación del trabajo
- Ejecución del trabajo de acuerdo al plan
- Identificación, comunicación y resolución oportuna de problemas
- Cumplimiento del trabajo en las fechas establecidas

- Realización del trabajo con eficiencia
- Uso apropiado de la tecnología

2. Compromiso Profesional

- Trataron al Banco como un cliente importante.
- Socios y gerentes fueron accesibles.
- Anticiparon nuestras necesidades
- Respondieron nuestras necesidades
- Miraron los problemas desde nuestra perspectiva
- Cumplieron con lo prometido
- Mantuvieron una buena relación con la organización
- Mostraron entusiasmo e iniciativa
- Existió continuidad en el apoyo profesional entregado por el equipo de auditores

3. Capacidad Técnica

- Desarrollo de trabajos técnicamente correctos
- Entrega de conocimiento técnico experto
- Demostración de conocimiento experto de la industria bancaria
- Entrega de capacidad/experiencia especializada
- Los integrantes del equipo profesional eran idóneos

4. Comunicaciones

- Las comunicaciones fueron claras y efectivas
- Entregaron consejos inequívocos
- Nos mantuvieron informados para evitar sorpresas
- Las comunicaciones fueron oportunas



5. Contribuciones de valor agregado

- a) Dieron soluciones innovadoras a los problemas del negocio
- b) Entregaron observaciones y recomendaciones valiosas sobre la condición del negocio
- c) Dieron consejos acertados sobre los negocios
- d) Las opiniones fueron independientes y objetivas

Por considerarlo de interés para el debate y reflexión, se adjunta artículo publicado en el boletín N° 1 del Instituto de Auditores del Perú, traducido por el Dr. José Lago Rodríguez, Presidente del Instituto Argentino de Auditores Internos.

La Debacle de Enron por Gordon Smith, Canaudit, Inc.

" Muchos de mis colegas de auditoría interna sabían que solo era cuestión de tiempo hasta que la tercerización de los departamentos de Auditoría Interna llevasen a una organización a un desastre financiero mayor. La debacle de ENRON, que todavía se está terminando de conocer, es prueba de ello y permite asegurar que la tercerización de la auditoría interna va en contra de los mejores intereses de cualquier organización.

Arthur Andersen, actuando como auditor externo para Enron, tercerizó la función de auditoría interna brindando una abultada

facturación de servicios de consultoría. Sus honorarios no se midieron en miles de dólares o aún en millones de dólares; sus honorarios se midieron en decenas de millones de dólares. Soy de la opinión que cuando una firma de auditoría está involucrada financieramente a semejante nivel con un único cliente, ha perdido su independencia. Hace algunos años, Enron tercerizó su departamento de Auditoría Interna. Conocí a muchos de los auditores de la empresa. Eran muy capaces, con un profundo conocimiento técnico y leales a su compañía. También tenían un conocimiento tremendo de los negocios adquirido a través de años de interacción diaria con la gerencia y el personal.

Los auditores tercerizados a menudo no alcanzan el mismo nivel de conocimiento del negocio y de la gente que realiza las transacciones en forma diaria. Los Auditores Internos si lo logran!! Los auditores externos van de cliente en cliente, su lealtad está para con la firma y los socios de la firma, no para con el cliente. Los Auditores Internos son empleados de la compañía y reportan, según la estructura interna, en forma independiente al Comité de Auditoría. Su status como empleados asegura que están interesados en el logro de los objetivos de largo plazo de la organización. Si, es cierto que pueden depender financieramente de la compañía, pueden contar con opciones por acciones de la empresa o pueden tener sus acciones de la empresa en su propio fondo de retiro. Este nivel de compromiso asegura que actuarán en vista de los mejores intereses a largo plazo de la compañía.

Sin un departamento de Auditoría Interna sólido y capacitado, las malversaciones pueden no ser detectadas y los contratos y las transacciones cuestionables pueden



seguir su curso sin que nadie se dé cuenta como en el caso de Enron. Peor aún, los ejecutivos podrían escaparse con las ganancias creando esquemas para inflar el valor de las acciones, solo para ver que el valor de la compañía se evapora en una noche. La SEC (Securities and Exchanges Commission de los EEUU) ha limitado, acertadamente, a partir del 2002 las tareas del Auditor Externo a un máximo del 40% del trabajo de Auditoría Interna, la SEC es obviamente consciente de los riesgos y rápidamente ha tomado cartas en el asunto.

Ahora es el momento de tomar la decisión de revertir estas acciones y construir un sólido departamento de Auditoría Interna. El nuevo departamento de Auditoría debería estar formado por gente con conocimientos, que tengan un buen sentido del negocio, sólidas habilidades de auditoría y la capacidad para realizar un análisis limpio y transparente de todos los componentes del negocio. Algunos departamentos de auditoría ya le han demostrado a la gerencia su valor real. Han creado un sólido staff y brindan el nivel de servicio que requieren la Gerencia y los Accionistas. Efectivamente, también existen otros departamentos de Auditoría que solo arrastran "madera muerta", si este es el caso, en lugar de tercerizar este departamento, construyamos un nuevo departamento de Auditoría Interna.

En mis presentaciones alrededor del mundo, me preguntan constantemente sobre la composición del Departamento de Auditoría Interna. Deben asignarse profesionales jóvenes que luego de trabajar dos años en auditoría pasen a posiciones gerenciales junior? Deben asignarse auditores profesionales con tremenda experiencia sin mayores perspectivas profesionales en la compañía? Los

Gerentes de Unidades de Negocio, deben completar su ciclo en el Departamento de Auditoría como parte de su programa de entrenamiento y desarrollo profesional? Deben contratarse profesionales con experiencia en la industria o traer staff con buenas habilidades del negocio desarrolladas fuera de nuestra industria?.

Luego de 25 años de escuchar estas preguntas, como usted supondrá he desarrollado "mi ideal" del Departamento de Auditoría Interna.

Comencemos con el staff.

En primer lugar creo que necesitamos un núcleo sólido de profesionales dedicados y amantes de la profesión. Esta gente ama la Auditoría Interna, los desafíos y éxitos, conocen el negocio y están listos y capacitados para asesorar a otros gerentes con sólidos consejos sobre el negocio cuando se los solicitan. Dicho esto, solo debería haber un pequeño grupo de estos individuos. En segundo lugar deberíamos contar con algunos graduados jóvenes, dinámicos y con energía que le brinden al departamento la vitalidad y empuje que se requiere para sacar el trabajo adelante; a estos jóvenes les encanta realizar tareas nuevas para ellos. Con frecuencia los auditores seniors consideran estas tareas aburridas y repetitivas, sin embargo para el nuevo auditor son interesantes e importantes. Realizando estas tareas están desarrollando y aprendiendo nuevas habilidades que les ayudarán a lo largo de su carrera de negocios.

Me parece muy positivo también realizar rotaciones del staff como parte de su desarrollo gerencial, esto asegura que el Departamento de Auditoría Interna y los Auditores dentro del departamento



comprenden el negocio, en la medida en que se transfieren conocimientos de los auditores que rotaron al staff de auditoría regular. Los auditores que rotaron se benefician con nuevas habilidades y mecanismos de control que pueden aplicar en su carrera administrativa. También es necesario traer personal externo para mejorar las capacidades del conjunto y proveer una perspectiva más fresca y novedosa. Utilizando graduados recientes, el esquema de auditor rotativo, un pequeño número de contrataciones externas y los auditores profesionales experimentados, el Departamento de Auditoría tendrá las habilidades y la capacidad para identificar y reportar riesgos de negocio significativos.

Sin embargo, aún hasta el mejor departamento de Auditoría no cuenta con las habilidades para realizar todas las auditorías que se requieran. Cuando se identifica una falta de habilidades ellos deben resolverla. Si el departamento carece de habilidades que pueden requerirse en el mediano y largo plazo, deben seleccionarse en primer lugar staff actual que pueda desarrollar las habilidades requeridas. Estas pueden adquirirse a través de programas de entrenamiento, investigación o una serie de auditorías estructuradas. Otra opción es contratar una persona capacitada. La situación económica actual es una oportunidad única para adquirir sólida capacitación a costos razonables.

Para cubrir las deficiencias de capacitación en el corto plazo, sugiero utilizar consultores calificados para aumentar su staff. Con sus habilidades especiales, podrán realizar las auditorías o las tareas de auditoría en forma rápida y efectiva. Los consultores deberían comprometerse a transferir el conocimiento a los miembros

del departamento de Auditoría como parte del convenio de consultoría.

Cuando los consultores se retiren, habrá un trabajo de seguimiento por realizar y el staff propio debería poder realizarlo ya que estará capacitado para ello. El uso efectivo de consultores permite a un departamento de Auditoría Interna lograr sus objetivos y mejorar al mismo tiempo sus propias habilidades.

Analizando los costos de una tercerización

Si su empresa tercerizó en el pasado su Departamento de Auditoría Interna, éste es el momento de revertir esa decisión. Obtenga los costos relativos al outsourcing, estos incluyen honorarios, gastos e instalaciones utilizadas para realizar las auditorías. A continuación elija una docena de Informes de Auditoría y léalos en un día, si observa frases tales como "en base a nuestra revisión limitada" es señal de que rasparon solo la superficie. Si el informe le dice lo que usted ya sabe, entonces no tiene valor agregado. Si el informe identifica problemas pero no brinda soluciones detalladas, la auditoría no fue lo efectiva que debería haber sido.

Ahora volvamos a su análisis de costos para identificar el costo por informe. Tomemos el costo total del outsourcing, dividámoslo por el número de informes y obtendremos el costo por informe. Asumamos que el valor es US\$ 75.000.-, y coloque los informes que leyó sobre el escritorio. Ahora suponga que usted está en la librería "Barnes & Noble" y pregúntese si usted compraría cada uno de estos informes por US\$ 75.000. Si usted elige solamente tres o cuatro informes, entonces es el momento de despedir a su outsourcer



e instalar sus auditorías de nuevo en casa. Restablezca su departamento de Auditoría y elija su equipo de Auditoría.

Reconstruyendo un equipo de Auditoría

Reconstruir el departamento de Auditoría tomará más tiempo que el que usted se imagina. Primero necesita seleccionar a un Auditor General con un sólido sentido del negocio, un ejecutivo con presencia y con la habilidad para motivar a gerentes y staff. Pese a que hay una tendencia a contratar un ex-socio de alguna de las "Big-5" en esta función, creo que es una decisión equivocada. Cuando una persona de alguna Big-5 lidera un departamento de Auditoría Interna, el departamento se convierte a menudo en una mini-firma de Auditoría Externa, no en un departamento de Auditoría Interna. Usted no consultaría a un médico para construir su casa, ni a un plomero para realizar un trasplante cardíaco. Por lo tanto para construir un departamento de Auditoría Interna efectivo, debe ser liderado por un Auditor Interno experimentado, motivado y orientado al negocio.

Una vez que el Auditor General haya sido seleccionado, se pueden contratar los gerentes y el staff en un período de dos años. Utilice este lapso para liberar a la compañía de la dependencia del outsourcing, y construya la credibilidad del departamento de Auditoría Interna.

Entonces prepárese para la rotación que se producirá cuando los otros Gerentes de Negocios traten de apoderarse de su staff, ofreciéndoles promociones dentro de la compañía y el crecimiento de carrera que se merecen. Como ve, usted tendrá que renovar continuamente los auditores en su departamento. Planifique la rotación y la

inserción de los nuevos miembros del staff antes de que se retiren los miembros actuales.

Como muchos de ustedes saben, estuve en Auditoría Interna la mayor parte de mi carrera. Vi el péndulo oscilar muchas veces hacia adelante y hacia atrás, pero estoy convencido de que se requiere un departamento de Auditoría Interna sólido e independiente para identificar los riesgos corporativos y asegurar que los controles están instalados para proteger los activos de la empresa. Hay alguna compañía que quiera seguir los pasos de Enron? Si es así continúe tercerizando sus funciones de Auditoría Interna, en caso contrario, es el momento de reinstalar la Auditoría Interna."

Hasta aquí el artículo del Sr. Gordon Smith.

Muchos concordaran que el Sr. Smith expresa opiniones que son un buen punto de partida para una reflexión necesaria sobre el actual y futuro rol de los auditores externos e internos.

Los invito a debatir al interior de sus asociaciones el tema y constantemente reflexionar sobre él, de manera que la profesión no transite por caminos que puedan llevarla a perder el prestigio y confianza ganada, gracias a un trabajo competente e independiente, por el contrario, nuestros deseos son que el prestigio aumente y que la comunidad de negocios y público en general valore nuestra profesión cada día más.

Nota: las expresiones contenidas en los artículos publicados representan puntos de vista particulares de los autores de los mismos.

