



Durante su mandato como presidente del Consejo de Administración del IIA 2007-2008, Gerry Cox, CIA, MIIA, planea llevar la auditoría interna a un nuevo nivel de profesionalismo.

CUANDO COMENCÉ MI CARRERA EN AUDITORÍA INTERNA en 1976, los auditores eran vistos como los oficiales de policía de la organización. En realidad, la profesión atraía a muchas personas que disfrutaban del rol de “sabuesos” que entonces estaba asociado con la auditoría. El trabajo consistía principalmente en identificar los errores y luego “señalar” a las personas que los habían cometido; los profesionales se concentraban en informar problemas en vez de trabajar junto a la gerencia.

Qué diferencia después de 30 años. Hoy, los auditores internos trabajan arduamente junto a la gerencia para encontrar soluciones. Se concentran mucho más en agregar valor que en encontrar fallos. Hoy los auditores ayudan a la gerencia a evaluar y mejorar la eficacia de la gestión del riesgo, el control interno y los procesos de gobierno. Estamos en una posición única para efectuar cambios y marcar una diferencia real en cómo funciona la organización y ese es un sentimiento poderoso y satisfactorio.

Sin embargo, aunque la auditoría interna ha realizado grandes avances, tenemos mucho más por hacer. Durante mi mandato como presidente del IIA, mi objetivo principal será llevar la auditoría al nivel siguiente en la profesión. Mi tema para este año es “Eleva el Listón”, es decir, quiero mejorar la credibilidad de la profesión a los ojos de los accionistas. Quiero vender el mensaje al mundo corporativo y a la profesión que los auditores internos son profesionales de verdad. Quiero que sepan que estamos elevando nuestro rendimiento para cumplir con los desafíos que afrontan nuestras organizaciones en todo el mundo.

Hasta la fecha, hacer que las organizaciones reconozcan a nuestros profesionales no ha sido una tarea fácil. Continuamos luchando por un lugar en la mesa y para que nuestros ejecutivos de auditoría sean vistos como ejecutivos reales. Es más, muchas organizaciones todavía no ven al IIA como el primer lugar para llamar cuando buscan información sobre la profesión o quieren contratar auditores internos. Quiero cambiar eso. Quiero que las organizaciones piensen naturalmente en el IIA cuando busquen los candidatos para las posiciones de auditoría interna. ¿Esos candidatos son socios del IIA? ¿Tienen la credencial de Auditores Internos Certificados?

Quiero que la gente asocie al Instituto con el profesionalismo en auditoría.

EL IIA y sus socios tienen la oportunidad de llevar al profesionalismo a un nivel más alto de rendimiento. Como presidente, intento asegurarme que estamos en la dirección correcta.

¿A QUÉ PISO VA?

Para elevar el listón en el profesionalismo de la auditoría interna, los auditores necesitan mejorar sus capacidades existentes hacia un grado excelente de experiencia. Necesitan mirar más allá de la evaluación de riesgo y control y determinar cómo pueden otorgar valor agregado. Por otra parte, el Instituto necesita asegurar su oferta de productos y servicios lo cual ayudará a sus socios a transformarse en profesionales calificados de auditoría y eso significa defender a la profesión en cada oportunidad. ¿Cómo alcanzaremos esos objetivos? Un piso a la vez.

1º PISO — Requisitos para mejores profesionales

La profesión de un auditor interno debe estar basada en el reconocimiento que ha logrado cumplir con ciertos requisitos definidos por el IIA. Para cumplir con este objetivo, el IIA debe brindar un conjunto de criterios, entre ellos competencias, educación, certificados, experiencia y educación continua, que el profesional debe cumplir para ser designado como tal. El Instituto puede asegurar el cumplimiento de estos requisitos a través de:

- La educación de los profesionales a partir de estos requisitos.
- El establecimiento de técnicas para evaluar el cumplimiento.
- La evaluación del estado de la profesión a nivel global.

- La implementación de los programas para alentar el cumplimiento de los requisitos profesionales.
- La corrección de fallos para cumplir con las normas profesionales.

Para aquellos auditores que todavía no reúnen los requisitos, el Instituto deberá brindar un camino para que logren el estatus profesional. Aquellos que eligen el camino profesional, deben reconocer que el IIA tiene la autoridad para establecer el nivel, controlar el cumplimiento e incluso eliminar la designación profesional si el desempeño está muy por debajo de los requisitos establecidos. Reconozco que esto puede llegar a no ser bien visto por algunos de nuestros socios pero, al igual que la mayoría de las profesiones respetadas en general, los auditores internos necesitan estar autorregulados. El resultado deseado de dicha acción sería un alto número de profesionales certificados y que cumplen con los requisitos profesionales estipulados. Es más, quiero ver un reconocimiento del público general hacia los beneficios de la auditoría interna hecha en forma profesional y una apreciación del IIA como fuente definitiva de consulta en gobierno, riesgo y control; en verdad, “la voz de la profesión”.

2º PISO — *Calidad organizacional*

Para asegurar una calidad consistente dentro de la función de auditoría y en toda la organización, debe llevarse adelante un programa de aseguramiento y mejora de la calidad. Los elementos requeridos de dicho programa incluyen las evaluaciones internas de calidad (QA, por sus siglas en inglés), evaluaciones externas de calidad, vigilancia interno y el aseguramiento que la actividad de auditoría interna cumple con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (las Normas) del IIA y el Código de Ética. Actualmente, para que una función de auditoría funcione de acuerdo con las Normas, debe establecer un programa que incluya tanto las QAs continuas y periódicas y las QAs externas al menos cada cinco años.

Tener un programa de aseguramiento y mejora de la calidad en funcionamiento puede ayudar a sustentar la confianza de todas las partes interesadas demostrándoles un compromiso de la gerencia hacia la calidad y la estructura de pensamiento de los auditores internos hacia el profesionalismo. Obtener una QA externa brinda confianza al Consejo de Administración, la gerencia y el resto del personal respecto que tanto el comité de auditoría como la actividad de auditoría interna están preocupados por el éxito de los procesos de control interno, ética, gobierno y gestión de riesgos de la organización. Para aquellos que dudan del valor de la QA, sólo háganse una pregunta simple: ¿Por qué no querría hacer esto? El costo puede ser un problema para algunas personas, aunque la mayoría lo consideraría dinero bien gastado. Sin embargo aunque uno piense que su servicio de auditoría cumple sus funciones profesionalmente, siempre existe oportunidad para mejorar.

3er PISO — *Principios de auditoría interna definidos*

El IIA debe ser reconocido como la entidad que establece las normas para la profesión. El Instituto actualmente define los principios de la auditoría interna a través de su Marco Internacional para la Práctica Profesional (MIPP). Sin embargo, se debe esforzar para brindar un marco en forma global de la misma forma que el lenguaje, la cultura, los medios de comunicación y la oportunidad permiten a los socios, profesionales interesados y otros integrantes acceder a estas pautas básicas de auditoría interna. Para cumplir con esta meta, El IIA está revisando el MIPP, estableciendo procesos de traducción y protocolos y actualizará en forma continua su tecnología para adaptarse a la entrega de información. Aunque el MIPP brinda un marco sistemático para la profesión, el IIA también ofrece diversas otras pautas e información. Para mantener el conocimiento y las habilidades a la vanguardia, los auditores internos profesionales deberán visitar los sitios web del Instituto en forma habitual, tanto locales como globales, para conocer los últimos consejos y direcciones.

4º PISO — *Un IIA realmente global*

Mi percepción es que la mayoría de los socios del IIA han comprendido claramente la conexión con los capítulos o institutos locales. Pero muchos prácticamente no conocen la red dinámica y global de la que forman parte. Tenemos mucho trabajo por hacer para mejorar la conciencia entre los socios, como también refinar la forma en que el IIA logra los resultados en forma global.

El Instituto y sus entidades locales deben, por consiguiente, compartir la información y el conocimiento en forma activa en toda la organización del IIA. Para que esto se logre:

- Debemos ayudar a que los socios vean el Instituto como una organización global.
- Debemos trabajar con nuestros capítulos e institutos para hacer que la marca IIA sea reconocida a nivel mundial.
- Necesitamos una estructura y modelo económico en funcionamiento para sostener al Instituto en forma global.
- Debemos esforzarnos para asegurar que los principios profesionales globales son implementados en forma sistemática en todo el mundo.
- Necesitamos trabajar con la familia IIA en todo el mundo para asegurar que los roles y responsabilidades respectivas de cada elemento del Instituto (local, regional y global) son aceptadas y aplicadas.

- Debemos concebir, desarrollar y distribuir productos y servicios alrededor del mundo, aumentando la red global del Instituto.
- Debemos establecer una coparticipación de conocimientos incuestionable entre los institutos afiliados y la organización IIA mundial.

En última instancia, nuestro objetivo debe ser brindar una perfecta conectividad de los socios a la organización global, a través de su entidad local. El plan estratégico de IIA 2008-2013 que está programado para ser aprobado por el Consejo de Administración del IIA en diciembre de 2007, intenta abordar cada uno de los puntos y también define los resultados deseados. El Comité de Dirección de Planeamiento Estratégico, establecido por el Comité Ejecutivo del Consejo de Administración, ha identificado en principios cinco hitos (o declaraciones de visión “de trabajo”) que ayudarían a llevar a la profesión de auditor interno al próximo nivel. Esos hitos afirman que para el 2013:

- La auditoría interna será reconocida mundialmente como profesión.
- El IIA habrá definido los principios de la profesión y asegurado que los mismos estarán disponibles a la perfección en todo el mundo.
- El Instituto habrá asegurado el cumplimiento de los requisitos profesionales.
- El IIA se habrá transformado en el prestador preferido de investigación, desarrollo y difusión del conocimiento para el avance de la profesión.
- El IIA será visto por sus socios como una organización global y funcionará como tal.

Debido a que estamos solicitando asesoramiento a una amplia gama de interesados respecto de nuestro pensamiento estratégico, puede esperarse que haya mejoras en estos hitos durante los próximos meses. Cumplir con estos hitos ayudará a asegurar que auditoría interna reciba el reconocimiento que merece como un ejercicio profesional verdadero y que el Instituto logre cumplir sus tres directrices estratégicas de apoyo, globalización y servicio a sus socios.

AL PISO SUPERIOR, POR FAVOR

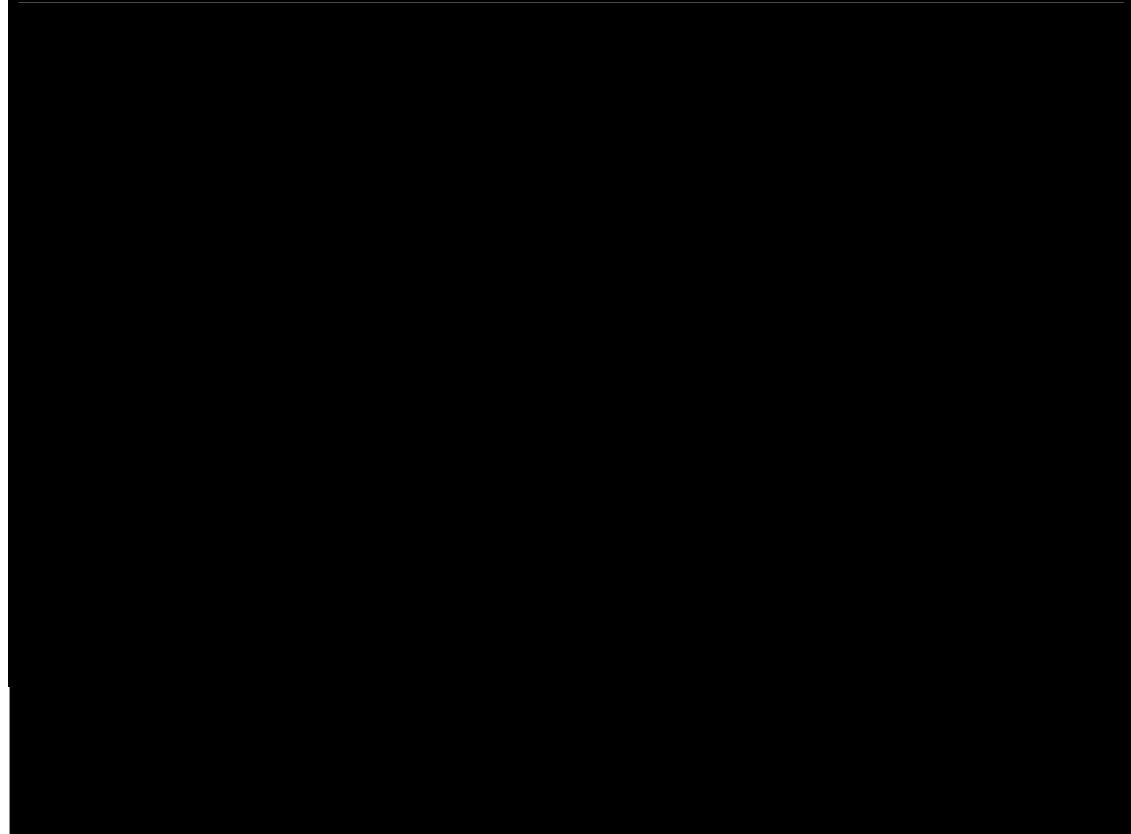
El IIA, y la profesión de auditor interno como un todo, están madurando. Ahora necesitamos salir de las sombras y elevar nuestro perfil. El último mensaje que quiero dejarles es: “Siéntanse orgullosos.” La auditoría interna es la profesión líder que está ayudando a las empresas y organizaciones alrededor del mundo a sentirse mejor.

Como presidente, prometo elevar la profesión a través de los siguientes pasos:

- Escuchar a los socios del mundo y actuar sobre lo que escucho.
- Comunicarme con los entes reguladores, legisladores, profesionales y todas las partes interesadas en nuestro trabajo para “vender” la profesión.
- Alentar y facilitar a los capítulos e institutos en desarrollo a mejorar su comprensión sobre la auditoría interna.
- Promocionar la profesión y el IIA en zonas del mundo donde tenemos poca penetración y se nos conoce poco.

Para mí es fundamental que mi mandato como presidente sea recordado como un año en el cual el IIA dio un paso hacia adelante: donde comenzamos a convencer a las personas que somos profesionales genuinos con normas creíbles y certificaciones y llevamos a la profesión al siguiente nivel. Espero servir al Instituto en este desafío y comenzar el viaje hacia una mejor profesión.

Camino arriba



cuando prendieron los cigarrillos. Y la ansiedad pronto se transformó en pánico a medida que tiraban las colillas de los cigarrillos descuidadamente en la parte trasera del vehículo donde estaban las municiones. Hasta hoy, todavía no sé cómo llegamos con vida.

En el año 1976 ya me había recuperado de mi periodo con el RAOC y estaba estudiando para ser contador cuando encontré un aviso de un trabajo para un puesto de auditor interno. Por casualidad estaba finalizando un trabajo de auditoría y, aunque la experiencia no siempre había sido placentera, me di cuenta que los auditores pasan mucho tiempo fuera de la oficina. Uno de los profesionales que conocí me dijo que disfrutaba de su trabajo por la variedad de actividades y la oportunidad de conocer personas, y ambas cosas me llamaron la atención. No tenía ni idea en qué me estaba metiendo. Sabía que la auditoría interna parecía un trabajo más interesante que el de contador.

A lo largo de los años he entrado y salido de la profesión, dejándola por un corto plazo para ser el supervisor de un departamento de servicios de información y para desempeñarme como gerente de asesoramiento comercial pero siempre volví a la auditoría interna. Creo que nací para auditar porque no hay dos días iguales en este trabajo. Cada día es un desafío real, y si haces tu trabajo realmente bien (y para mí es la única forma de hacerlo) descubrirás que realmente hay una diferencia en la forma en que funciona la organización.

Comencé a participar en el IIA en 1987. Recientemente había cambiado de trabajo y mi jefe sugirió que asistiera a un seminario organizado por el distrito local de un grupo llamado Instituto de Auditores Internos. Me impresionó el profesionalismo del Instituto y la cantidad de conocimientos e información al que brindaba acceso. En una semana ya era socio. No pasó mucho hasta que me invitaron a participar del comité local de organización del distrito. A principios de la década del 90 fui elegido director del Instituto del Reino Unido e Irlanda y en 1999 fui elegido presidente, una posición en la que estuve durante dos años. En 2001 fui elegido presidente de la Confederación Europea de Institutos de Auditores Internos (ECIIA, por sus siglas en inglés) y también me uní al Consejo de Administración del IIA. Mis colegas del ECIIA estaban muy entusiasmados por ver a un europeo en el Comité Ejecutivo del IIA y me persuadieron para que me postulara. Luego pasé dos años como secretario internacional antes de ser nominado para la posición de vicepresidente de desarrollo profesional.

En lo que respecta a mi carrera de auditor interno, puedo decir con honestidad que la mejor decisión que alguna vez tomé fue postularme como voluntario del IIA. Tengo el privilegio de conocer y compartir ideas con las mentes más brillantes de la profesión, como así también tener un pequeño papel ayudando a formar el futuro del Instituto.

Auditoría Interna y Ética Autor: Nahun Frett

Introducción

“Lo único que necesita para que triunfe el mal es que los hombres buenos no hagan nada” Edmund Burke, estadista y filósofo británico.

Los auditores internos tenemos el compromiso de frenar las conductas inapropiadas, convertirnos en un dique de contención, en una barrera protectora; a través de promover la integridad y transparencia en todos los niveles de la organización y creando conciencia acerca de la importancia e impacto de este mal. Indiscutiblemente que para combatir los graves problemas de Ética que afectan a todas las entidades, tenemos la responsabilidad de contestar el llamado:

“El lugar más caliente en el infierno está reservado para quienes, en un período de crisis moral, se mantienen neutrales” Dante, poeta, prosista, teórico de la literatura, filósofo y pensador político italiano. Winston Churchill le decía al pueblo inglés en plena Segunda Guerra Mundial: ***“Si cada inglés cumple sola y exclusivamente con su deber, hundiremos al reino”***, lo que significa que no basta con que cada quien cumpla fielmente con sus responsabilidades personales, familiares y laborales, sino que además debemos hacer ese algo más para poder preservar nuestra sociedad y nuestros valores.

Igualmente importante, y aún más importante a la larga, es la creciente necesidad de los Departamentos de Auditoría Interna de volver a lo básico, es fundamental que retornemos a los principios básicos de nuestra profesión, con el objetivo de poder manejar adecuadamente situaciones que afecten la ética, por lo que se hace imperativo el conocer los estándares relacionados con esta importante área de nuestro trabajo.

Debemos desarrollar en nuestras organizaciones un ambiente y una “cultura” que establezca los principios, valores y pautas que deben pernear y prevalecer en nuestras entidades y que sirva de base para todos los demás componentes de los sistemas de control interno, proveyendo la disciplina y estructura requeridas.

Eliminar las situaciones y oportunidades que podrían conducir a cometer irregularidades y actos deshonestos.

Auditoría interna debe ser una guía en el laberinto, representamos una de las primeras líneas de defensa de las empresas. Necesitamos armas potentes contra el fraude dentro del arsenal de una organización se encuentra la existencia de un programa de ética. Es de todos conocido que los valores éticos son un prerequisite para el éxito, pero, sin embargo, algo nos sucede en el trayecto. La convicción de cada día ser mejor se van degradando hasta convertirse en compromiso de pagar las cuentas. En lugar de lograr un cambio, logramos un salario. En lugar de mirar hacia adelante, miramos hacia atrás. En lugar de mirar hacia afuera, miramos hacia adentro. Y no nos agrada lo que vemos. Sin importar las circunstancias actúe de forma digna:

“Saber lo que es bueno y no hacerlo es la peor cobardía”, Confucio, filósofo chino, creador del confucianismo.

Es por esta razón que a continuación presentamos un conjunto de mejores practicas, las cuales estamos seguros le ayudaran a fortalecer el ambiente ético de su organización.

Evaluación del Ambiente Ético de la Organización

EL Consejo para la Práctica 2130-1: El Rol de la Actividad de Auditoría Interna en la Cultura Ética de una Organización, estable lo siguiente:

Como mínimo, la actividad de auditoría interna debe evaluar periódicamente el estado del ambiente ético de la organización y la eficacia de sus estrategias, tácticas, comunicaciones y otros procesos para alcanzar el nivel deseado de cumplimiento legal y ético. Los auditores internos deben evaluar la eficacia de los siguientes aspectos de una cultura ética altamente eficaz y enaltecida:

- a. Código de Conducta formal, que sea claro y comprensible, y enunciados relacionados, políticas (incluyendo procedimientos que cubran el fraude y la corrupción), y otras expresiones de aspiración.
- b. Comunicaciones frecuentes y demostraciones de actitudes y comportamientos éticos esperados por parte de líderes que ejerzan influencia en la organización.
- c. Estrategias explícitas para apoyar y aumentar la cultura ética con programas regulares para actualizar y renovar el compromiso de la organización con una cultura ética.
- d. Formas sencillas y diversas para que la gente informe confidencialmente supuestas violaciones al Código o a las políticas, y otros actos de mala conducta.

- e. Declaraciones regulares por parte de los empleados, proveedores y clientes, afirmando que conocen los requerimientos de conducta ética para efectuar transacciones de negocios con la organización.
- f. Clara delegación de responsabilidades para asegurar que las consecuencias éticas son evaluadas, se brinda consejo confidencial, se investigan las supuestas malas conductas, y los hallazgos son adecuadamente informados.
- g. Fácil acceso a oportunidades de aprendizaje que permitan a todos los empleados ser defensores de la ética.
- h. Prácticas positivas del personal que alienten a cada empleado a contribuir con el ambiente ético de la organización.
- i. Encuestas regulares a los empleados, proveedores y clientes, para determinar el estado del ambiente ético de la organización.
- j. Revisiones regulares de los procesos formales e informales dentro de la organización que pudieran crear, potencialmente, presiones y desvíos que debilitarían la cultura ética.
- k. Cotejos regulares de referencias y antecedentes como parte de los procedimientos de contratación de empleados, incluyendo pruebas de integridad, análisis de drogas, y medidas similares.

Enfoque del Trabajo de Auditoría Interna

Muchos auditores internos entienden que cada vez que realiza una revisión en una auditoría regular, están evaluando la ética del área o sección bajo revisión, consideran que existe un componente ético en cada trabajo. Adicionalmente, podemos realizar auditorías del programa de ética implementado, las auditorías éticas usan procedimientos similares a una revisión normal: Entrevistas, análisis y revisión de documentos. Los principales aspectos de esta clase de asignación incluyen:

Confirmar que:

- Existe una cultura ética apropiada establecida por la Junta y que la misma permea toda la organización.
- Los Directores (administrativos y de operación) asumen su responsabilidad y entienden la importancia que representa la adecuada gestión del riesgo ético.
- La compañía está completamente alineada en el cumplimiento de valores éticos, políticas y códigos de conducta relevantes, actualizados y apropiados, los cuales sirven de guía para su comportamiento y toma de decisiones en todas las áreas.
- Estos procedimientos son modificados en base a la experiencia y necesidades.
- Las amenazas y oportunidades éticas son apropiadamente integradas en el plan estratégico, para verificar que tan bien son los problemas éticos identificados, evaluados y manejados.

A través de preguntar:

- ¿Es la respuesta de la gerencia ante los asuntos de ética adecuada?
- ¿Cómo es considerada la información vista y usada en la formulación de respuesta?
- ¿Cómo indicadores establecidos para monitoreo que puedan detectar amenazas y problemas éticos oportunamente?
- ¿Qué tan adecuado es el sistema de aseguramiento de la gestión de riesgo ético?
- ¿Cómo un sistema ético implementado, es regularmente examinado y actualizado y está sujeto a evaluaciones externas?

Respecto a los problemas éticos detectados, los auditores deben:

- Obtener un entendimiento claro de la naturaleza y alcance de la situación.
- Analizar el impacto para la compañía en términos financieros, reputación y portafolio de riesgos.
- Estrategia y plan implementados.
- Asignación de responsabilidades.
- Proceso de monitoreo.
- Opinión, puntos de vista y análisis de las partes interesadas.
- Investigar porque ocurrió la falla.

Conclusión

“Un hombre que trabaja con sus manos es un obrero; el que trabaja con sus manos y su cerebro es un artesano; el que trabaja con sus manos, su cerebro y su corazón es un artista” Louis Nizer, Abogado Norteamericano, nacido en Inglaterra.

Los auditores internos además de poner sus manos y su mente en el trabajo, deben de poner su corazón, debemos comprender cabalmente que todos los profesionales que nos dedicamos a realizar esta labor, tenemos de ver nuestra tarea como una vocación y realizar nuestra función con pasión, vocación significa “llamado a” y todos los seres humanos tenemos un

llamado diferente, que además representa el único camino a la plena realización. Exceptuando a quienes se hallan en una situación económicamente desesperada, la gente no suele trabajar exclusivamente por el dinero. Uno de los combustibles más poderosos para alentar nuestro interés por el trabajo es la sensación —mucho más importante— de propósito y de pasión. Se espera que auditoría interna, además de analizar los procesos y evaluar los riesgos de negocio, sea capaz de:

- Servir como una red de seguridad para la organización.
- Determinar qué está funcionando bien y que no.
- Decir las cosas como son.
- Dar alerta sobre posibles banderas rojas.
- Descubrir malas conductas corporativas.
- Defender y promover la ética.



Autor: Nahun Frett, MBA, CIA, CCSA, CPA, CFE

Es un reconocido conferencista internacional especializado en temas sobre auditoría interna, gestión de riesgo, gobierno corporativo, cambio organizacional, evaluación de control interno, liderazgo y auto-evaluación de control. Ha desarrollado conferencias, entrenamientos y talleres sobre mejores prácticas de auditoría interna en Chile, Argentina, Perú, Uruguay, Panamá, Costa Rica, México, Ecuador, El Salvador, Cuba, Nicaragua, Colombia, Guatemala y República Dominicana.

Actualmente es Director de Auditoría Interna y Supervisor de la Sección de Sistemas y Procedimientos del Central Romana Corporation, Ltd.

Posee un Master en Administración de Negocios (MBA) de la Université du Québec á Montréal, Canadá, es Contador Público Autorizado (CPA) egresado de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD). Adicionalmente es Certified Internal Auditor (CIA) - Auditor Interno Certificado por The Institute of Internal Auditors (IIA); Certification in Control Self-Assessment (CCSA) - Certificación en Auto-Evaluación de Control por The Institute of Internal Auditors; y Certified Fraud Examiner (CFE) Examinador de Fraude Certificado por Association of Certified Fraud Examiners.

Planificación del proceso de evaluación externa de calidad de AI

Autor: Oscar Paez

Introducción:

Según las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, que rigen desde el 1° de enero de 2002, “La actividad de auditoría interna debe adoptar un proceso para vigilar y evaluar la eficacia global del programa de Calidad”. Además determina “que deben realizarse evaluaciones externas, tales como revisiones de aseguramiento de calidad, al menos una vez cada cinco años por un revisor o equipo de revisión cualificado e independiente proveniente de fuera de la organización.”

La metodología más usual es la realización de la evaluación de calidad en sede de la empresa donde se desarrollan las actividades de auditoría interna y presentar las conclusiones finales al DEA. Las evaluaciones externas requieren un equipo externo de revisores independientes que evalúen el cumplimiento de las normas, el uso de las mejores prácticas y la eficiencia y eficacia de la actividad de auditoría interna.

El Instituto de Auditores Internos ha desarrollado un Manual de Evaluación de Calidad de Auditoría Interna, el cual, a través de distintas herramientas y modelos facilita la labor de los evaluadores.

El propósito de este artículo es desarrollar la etapa de planificación de un proceso de evaluación de Calidad de Auditoría on-site.

Objetivo de la Evaluación de Calidad de Auditoría Interna

Los objetivos que se persiguen al realizar una evaluación externa de calidad son:

1. Evaluar la eficacia de una actividad de AI al proveer servicios de aseguramiento y consultoría al Consejo, a los altos ejecutivos y a terceros interesados.
2. Evaluar la conformidad con las Normas y dar una opinión sobre si la actividad de auditoría interna cumple con todas ellas.
3. Identificar oportunidades, ofrecer recomendaciones de mejoras y brindar asesoramiento al DEA y al personal para mejorar su desempeño y sus servicios y promover la imagen y credibilidad de la función de auditoría interna.

La Importancia de la Planificación.

Teniendo en cuenta lo expresado respecto a los objetivos de una evaluación externa de calidad y a sus alcances, resulta imprescindible una cuidadosa planificación de las actividades que deben llevarse a cabo para cumplir eficientemente con la misión.

La Planificación de las actividades de una evaluación de calidad externa:

Consideraciones Generales

La planificación implica desarrollar un plan general, metódicamente organizado, para llevar a cabo la evaluación de calidad externa en forma eficaz y eficiente. La planificación para la EC no se diferencia de la planificación de cualquier proyecto de negocios.

Para la planificación de un proyecto se debe definir:

1. El alcance del proyecto
2. Las actividades comprendidas en el proyecto
3. Los recursos

Ver Cuadro 1 – Planificación de Actividades de EC

1.- El alcance del proyecto de EC tiene dos facetas bien diferenciadas que son:

a) El alcance del proceso de evaluación de calidad que incluye los siguientes elementos clave de la práctica profesional de auditoría interna y que resulta independiente de las características particulares de la organización sujeta a evaluación:

- Las expectativas de la actividad expresadas por el grupo de supervisión, la gerencia ejecutiva y sus demás “clientes” a cargo de las unidades operativas y de soporte.
- El ambiente de control de la entidad y el ambiente de la práctica de auditoría del DEA
- El enfoque de la evaluación de riesgos empresariales, la evaluación de los controles de la organización y la inclusión de aspectos del proceso de gobierno en los planes de auditoría para asegurar que las actividades de auditoría interna agreguen valor a la empresa.
- La integración de la AI en el proceso de gobierno de la organización, incluyendo la relación y las comunicaciones entre los grupos clave que participan en ese proceso y el alineamiento de planes y objetivos de auditoría con los objetivos estratégicos de toda la entidad
- Las Normas
- La mezcla de conocimiento, experiencia y disciplinas dentro del personal, incluyendo el enfoque del personal en la mejora de procesos y en las actividades de valor agregado.
- Las herramientas y técnicas empleadas por el Departamento, haciendo énfasis en el uso de

tecnología

b) Alcance de los procedimientos. La magnitud de las tareas de EC no resulta la misma para todas las organizaciones ya que si bien lo descrito en a) resulta común, la extensión de las actividades a desarrollar va a depender del tamaño y complejidad de la organización y de la modalidad de gestión de la función de Auditoría Interna. Esta definición del alcance y los procedimientos para desarrollar las actividades van a determinar los recursos necesarios para cumplir con los objetivos establecidos.

2 – Las actividades que se realizan durante el proceso de EC se encuentran definidas en el Apéndice – Herramientas para la Evaluación de Calidad - del Quality Assessment Manual, 5th. Edition; donde desarrolla 20 Herramientas aplicables a la evaluación de calidad.

Cuando una organización solicita una revisión externa, la primera tarea que debemos ejecutar es la determinación del alcance de los procedimientos. Esta definición nos permitirá estimar la magnitud de los recursos a aplicar a la tarea. Para este análisis deberíamos contar con información que permita evaluar el tamaño y la complejidad de la Organización y las características de la Auditoría Interna (objetivos societarios, volumen de operaciones, cantidad de filiales, cantidad de auditores internos, etc.). Este análisis y evaluación se puede desarrollar mediante información obtenida a través de entrevistas con el DEA, el estudio de los estados financieros y organigramas de la organización y el detalle de la composición de la AI También puede resultar útil consultar la página web de la organización donde, en general, existe abundante información sobre la compañía.

3.- El Plan de los Recursos que se van a aplicar al proceso de EC implica determinar la composición del equipo de EC, la duración estimada de cada actividad y las estimaciones de costos administrativos y de movilidad del equipo seleccionado.

La duración estimada de una EC depende del alcance del trabajo, de los objetivos del trabajo, de la envergadura de la organización, de la dispersión geográfica y de la estructura de la actividad de AI.

El trabajo en la sede del cliente generalmente se realiza durante una o dos semanas, de acuerdo al grado de complejidad de estos factores.

El Manual de Evaluación de Calidad especifica que, en general, se necesitan por lo menos dos integrantes en el equipo para dar una mayor perspectiva y completar la EC dentro de un tiempo razonable.

Con relación al equipo la norma 1312 especifica que la evaluación de calidad debe ser realizada “por un revisor o equipo de revisión calificado e independiente de la organización. Los evaluadores deben ser personas con capacidad técnica, experiencia en negocios y una formación adecuada para las tareas de auditoría por revisar”

Algunas consideraciones relativas a las actividades del proyecto de EC.

La revisión de las actividades. Aspectos prácticos

Una vez definidos el alcance, las actividades y los recursos que se van a aplicar al proyecto de EC, se deben definir la secuencia de actividades y su duración. Esto permitirá confeccionar el plan de acción fijando los momentos en que se van a ejecutar cada una de las Herramientas.

Con relación a secuencia de las actividades, no necesariamente debe programarse en la numeración correlativa que presenta el manual, pudiendo ser programadas en otro orden a los efectos de aprovechar la disponibilidad de los recursos. Por ejemplo, la Herramienta 15 que se refiere a Tecnología de la Información, puede ser programada sin requerir una secuencia determinada y en forma independiente de las otras herramientas. Existen otras herramientas en las que resulta esencial o conveniente seguir una determinada secuencia, como por ejemplo las Herramientas 13 (Evaluación de riesgos y planificación de las auditorías) y 14 (Capacidad profesional del personal) donde resulta relevante conocer el resultado de las encuestas y entrevistas con el personal y la autoevaluación.

Etapas del proceso de evaluación de calidad

La EC posee tres fases perfectamente definidas:

- 1.- Etapa de preparación y fase preliminar
- 2.- Etapa de trabajo en las oficinas del cliente
- 3.- Confección del informe final

1.- Etapa de preparación y fase preliminar: durante esta etapa se desarrollan las siguientes actividades:

- **Cuestionario de Autoevaluación.** Este cuestionario que comprende una gran cantidad de documentación a ser acompañada por el cliente debe ser solicitado con una anticipación no

menor a los 30 días anteriores a la visita a las oficinas del cliente. Las respuestas al cuestionario brindan información específica sobre la organización del cliente y del personal de auditoría interna. Es conveniente que dicha información sea analizada antes de iniciar el trabajo en las oficinas del cliente.

- **Encuestas a los clientes de auditoría, al personal de auditoría y resúmenes.** Se deben determinar la cantidad de ejemplares a remitir y sus destinatarios. Las encuestas deben ser remitidas, vía correo electrónico u otro medio de comunicación en línea, con suficiente antelación al trabajo de campo. Es conveniente que antes de iniciar la tarea en el domicilio del cliente, el equipo obtenga las respuestas y las analice ya que las mismas permiten un mejor desarrollo de las entrevistas que se programen y que tendrán lugar en las oficinas del cliente. A tales efectos se considera adecuado que los cuestionarios sean remitidos a las personas seleccionadas con una antelación de 15 días previos al viaje para que los mismos puedan emitir sus respuestas dentro de ese período y contar con tiempo suficiente para poder confeccionar el resumen de los resultados de la encuesta.

- **Entrevistas.** Se debe realizar la selección de las personas que se van a entrevistar correspondientes al grupo de Supervisión, las Gerencias Ejecutivas, al grupo de desempeño y a los Auditores Externos. Se deben elegir aquellas personas que, en todos esos niveles, permitan la cobertura más adecuada de los temas a considerar. Se deben seleccionar cuidadosamente a las personas, para lo cual se debe tener en cuenta las misiones y funciones, posición dentro de la organización y toda otra particularidad tratando de evitar efectos no deseados en el personal que no han sido seleccionados. Las entrevistas deben estar concertadas antes de iniciar el trabajo de campo, las que deben estar volcadas en la agenda de trabajo.

2.- Trabajo en las oficinas del cliente: durante esta etapa se desarrollan las siguientes entrevistas (Herramientas 6 a 11)

- **Entrevista de inicio de actividad.** Es el primer contacto en la oficina del cliente. Se realiza con el DEA y se tratan temas generales, los aspectos salientes de la etapa de preparación y fase preliminar, análisis de asuntos pendientes y presentación de los auditores internos que componen la Dirección de Auditoría Interna.

- **Entrevistas a los miembros del Consejo, la Alta Gerencia, Gerencia Operativa y los Auditores Internos y Auditores Externos.** De acuerdo a la Agenda, previamente determinada, se procede con las entrevistas. Es conveniente que el DEA realice las presentaciones de los miembros del equipo a los distintos funcionarios seleccionados.

Las entrevistas deben ser cortas y enfatizar los temas previstos en las herramientas y aquellos que puedan resultar pertinentes surgidos de las encuestas, la herramienta de autoevaluación y los aspectos no aclarados de los trabajos previos. A los efectos de ordenar el cronograma las entrevistas se programan con una duración determinada (por ejemplo 20 minutos) y deben contemplar un tiempo adicional para tomar nota de aspectos no volcados durante la entrevista y/o tener un colchón de tiempo para prolongarla si existen elementos interesantes para profundizar sobre ellos.

El líder del grupo de EC, por lo general, participa de las entrevistas a los miembros del Grupo de Supervisión, Gerencia Ejecutiva, DEA y Auditores Externos, acompañado por uno de los integrantes del equipo. Uno o dos de los restantes integrantes del equipo de EC procederán a completar las entrevistas con las Gerencias Ejecutivas y los Auditores Internos.

- **Herramienta 12. Como evaluar la Organización de una actividad de Auditoría Interna.** El objetivo de esta herramienta es evaluar si el alineamiento y la disposición de la actividad de auditoría interna son los más convenientes para la organización. Para ello debemos tener en cuenta que corresponde determinar si la estructura, la organización y las metodologías que se aplican para realizar las actividades de auditoría interna permiten un desarrollo adecuado para asegurar el cumplimiento de los objetivos empresariales y realiza sus tareas con eficacia y eficiencia. Se debe analizar la independencia, el cumplimiento del estatuto y del manual de políticas y procedimientos. Se deben tener en cuenta en esta herramienta el resultado de la autoevaluación, las entrevistas y el "benchmarking" y la Red Global de Información de Auditoría (GAIN). Esta herramienta estará a cargo de un profesional experimentado del equipo para aprovechar sus conocimientos y experiencias a los efectos de recomendar mejoras para la actividad de AI.

- **Herramienta 13. Evaluación de Riesgos y Planificación.** El objetivo de esta herramienta es evaluar si el proceso de planificación de la actividad de auditoría interna consideró el marco de riesgo empresarial de la organización, el ambiente de control de gestión, los planes tecnológicos y estratégicos de la organización y las actividades empresariales significativas, para llegar a cumplir con el plan anual y a largo plazo. Mediante esta herramienta debemos evaluar el plan de trabajo en curso, su comparación con planes anteriores y si responde a las necesidades determinadas a través de la evaluación de riesgo corporativa. En caso que la organización no cuente con una administración de riesgo implementada se deberá determinar la forma en que la AI realiza la evaluación de los riesgos para la planificación. Es conveniente analizar conjuntamente con la evaluación de riesgo y el plan, los recursos humanos

disponibles y el presupuesto asignado para cumplir con el mismo. Esta herramienta estará a cargo de un profesional experimentado del equipo para aprovechar sus conocimientos y experiencias a los efectos de recomendar mejoras en el proceso de Planificación.

- **Herramienta 14 – Capacidad Profesional de los auditores.** El objetivo de este módulo es valorar la contratación, el desarrollo y la asignación en los programas de trabajo con relación a la asignación del personal más adecuado en función de sus conocimientos y experiencias. Para completar la herramienta procederemos a analizar los antecedentes educacionales y laborales de cada integrante de la auditoría interna y determinar si el DEA promueve la capacitación continua del personal de auditoría y la misma se encuentra confirmada en los hechos. En esta herramienta se vuelcan los resultados de las entrevistas del personal y de los clientes de auditoría interna.

- **Herramientas 15 a 17 – Comprende la revisión de procedimientos y programas de auditoría y consultoría, con relación a la documentación de respaldo, políticas y procedimientos, tecnología de la información, evaluación de riesgos, sistema de control interno y gobierno.** Con relación a este punto es muy importante la forma en que va a ser seleccionado el material a analizar. Generalmente para esta tarea resulta útil analizar el cumplimiento del plan anual de trabajo del año anterior y en curso, la planificación mediante la evaluación de los riesgos, el seguimiento de las recomendaciones y los planes de acción, etc. Se debe priorizar la importancia del proceso y el nivel de riesgo de éstos por sobre la extensión de los informes, la cantidad de papeles de trabajo, la cantidad de observaciones y/o recomendaciones.

- **Herramientas 18 y 19. Estas herramientas reflejan los resultados de la tarea realizada por el equipo.** Estas herramientas deben ser realizadas por los miembros más experimentados del equipo en conjunto y se deben agotar las discrepancias para lograr un resultado que satisfaga a la totalidad de los participantes. La herramienta 19 permite la obtención de la opinión sobre la conformidad de la actividad de AI con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna y certifica que la actividad se realiza de acuerdo con ellas.

Reunión de Cierre. Como broche final al trabajo de evaluación externa de calidad de auditoría interna en las oficinas del cliente resulta conveniente presentar los resultados del trabajo en una reunión final donde participe el DEA y todo el personal de la auditoría interna.

3.- Informe Final El informe final se realiza luego de retirarse de las oficinas del cliente y debe ser remitido al DEA para que realice sus comentarios. Una vez analizadas las respuestas se emite el informe final.

Conclusión Final

El proceso de evaluación de calidad de auditoría interna es uno de los mejores medios para identificar oportunidades de mejoras para la gestión de la misma y evaluar si se cumplen las Normas. Dicho proceso requiere de un fuerte compromiso por parte de la organización en su conjunto y un gran profesionalismo por parte del equipo de evaluadores, quien debe basar su trabajo en una cuidadosa planificación cuya ejecución posibilite arribar a conclusiones precisas para la formulación de recomendaciones que permitan incrementar el valor agregado de las auditorías internas en las organizaciones y promover su imagen y credibilidad.

Bibliografía :

*Quality Assessment Manual – 5th Edition – Research Foundation
A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMI Standards Committee*

Autor: **Dr. Oscar Páez, CIA**

Contador Público – UBA ; Posgrado en Project Management – Universidad de Belgrano ; Posgrado de Especialista en Sindicatura Concursal – UBA

Profesor Asociado de Auditoría Bancaria y Contabilidad Bancaria en la UADE (Universidad Argentina de la Empresa). Conferencista sobre Auditoría Interna de Banca Central en el CEMLA (Centros de Estudios Macroeconómicos de Latinoamérica).

Evaluador de Calidad de Auditoría Interna (EC).

Ex Gerente de Operaciones de Chrysler Compañía Financiera y Ex Auditor de Inversiones en Concesionarios de Chrysler Argentina.

Se ha desempeñado como Director Gerente del grupo Exprinter y del Banco Buen Ayre.

Ex Subgerente de Auditoría de Operaciones del Banco Central de la República Argentina.

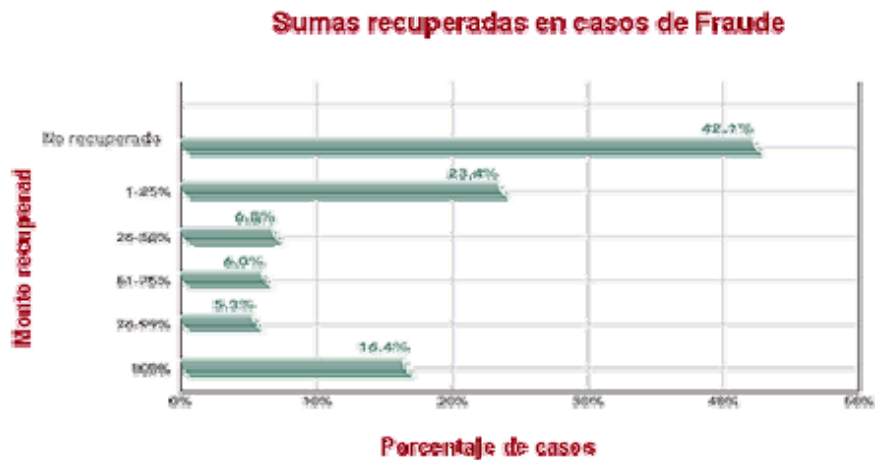
Ex Gerente de Auditoría de Banca Central del Banco Central de la República Argentina.

Líneas de Denuncias: La Herramienta más Eficiente a Nivel Mundial para Prevenir y Detectar Fraudes

Autor: Martín Ghirardotti

La pérdida por fraudes es uno de los principales flagelos que atraviesa todo tipo de organización. A nivel internacional se estima que las empresas pierden por este concepto un 5% de su facturación anual. Es por ello que las compañías han destinado cuantiosos recursos destinados a la prevención y detección de este tipo de situaciones.

En este nuevo escenario, la prevención juega un rol clave, ya que una vez que el fraude es cometido la posibilidad de recupero es muy baja. Esto queda claramente evidenciado en cifras (ver grafico adjunto), destacándose que en el 42,1% de los casos de fraude no existe recupero.



La ACFE (Association of Certified Fraud Examiners) en su último Reporte Bianual destaca que las líneas de denuncias son la principal herramienta para la prevención y detección de fraudes corporativos a nivel mundial. Las cifras en este sentido son contundentes, ya que si un canal de reporte de irregularidades es correctamente implementado, el costo por fraude se reduce en un 60%.

La efectividad de esta herramienta queda evidenciada en el gráfico adjunto, donde se muestra el costo promedio del fraude en empresas que tienen implementadas líneas de denuncia versus las que no cuentan con la herramienta. Como se puede observar, en aquellas donde no existen líneas de reportes de irregularidades el costo promedio del fraude se duplica.

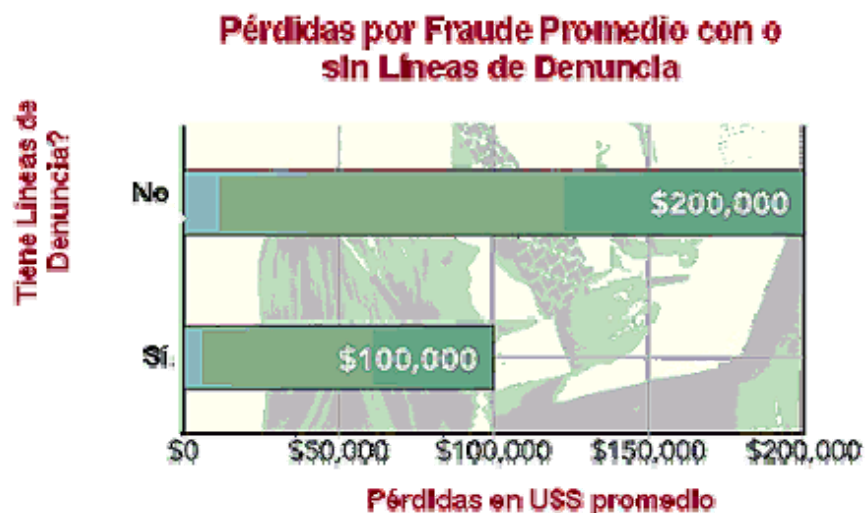
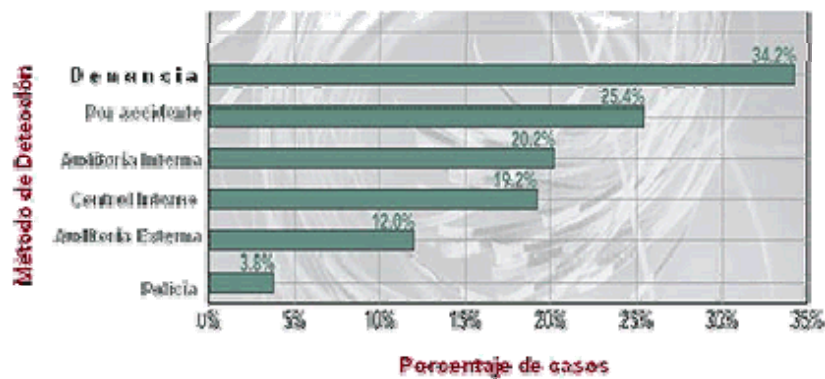


Gráfico correspondiente al último reporte bianual al 2006 de la ACFE emitido en 2007.

Este tipo de herramientas son utilizadas con éxito en EE.UU. desde hace más de veinte años, pero el mayor auge lo han adquirido desde la sanción de la Ley Sarbanes Oxley, que obliga a las empresas que cotizan en la Security and Exchange Commission (SEC) a habilitar líneas para que su personal pueda reportar hechos de fraude y corrupción incluso en forma anónima. En Latinoamérica, este tipo de herramientas han adquirido mayor relevancia y numerosas compañías las han incorporado, no solo para cumplir con las reglamentaciones legales, sino también como una mejora en sus prácticas de control. En el gráfico adjunto se puede observar que las denuncias son el principal medio de detección de fraudes a nivel mundial.

Detección del fraude



Pero ¿en qué consiste una línea de denuncias? Christian Urreli, CEO de Resguarda, empresa pionera en Líneas de Denuncia que presta servicios desde Buenos Aires a varios países de Latinoamérica, nos explica: “las líneas de denuncias consisten en canales confidenciales de comunicación para que empleados, proveedores y clientes de una organización puedan informar durante las 24 horas, los 7 días de la semana en forma anónima, confidencial y segura hechos de corrupción o cualquier otro tipo de situaciones que afecten el adecuado clima ético. Estas denuncias son informadas en forma directa al Comité de Dirección de la empresa, quien decide las acciones a tomar”. Garantizar el anonimato es una de las claves del éxito en la implementación del servicio. En Argentina, como nos explica Urreli “el 93% de las denuncias son anónimas, por lo cual la confidencialidad es una de las prioridades al implementar este tipo de sistemas”. Según una encuesta hecha por la consultora Lisicki, Litvin y Asoc. entre más de 1.200 ejecutivos argentinos, más del 80% de los encuestados señaló que es fundamental la confidencialidad para que accedan a realizar una denuncia; ya que si perciben que pueden correr algún riesgo, prefieren no realizarla.

En lo que respecta a los canales de reporte, los denunciantes pueden usar distintos medios para comunicar las irregularidades ya sea llamando a un 0800, Fax, Mail, vía Web, entre otros. El medio más efectivo es el telefónico (normalmente es un 0800 gratuito), ya que el reportante puede ser atendido por un especialista quien lo orienta en el proceso. Normalmente es el propio personal de la organización el que realiza la mayor cantidad de denuncias, aunque también en menor medida las denuncias son realizadas por clientes y proveedores.

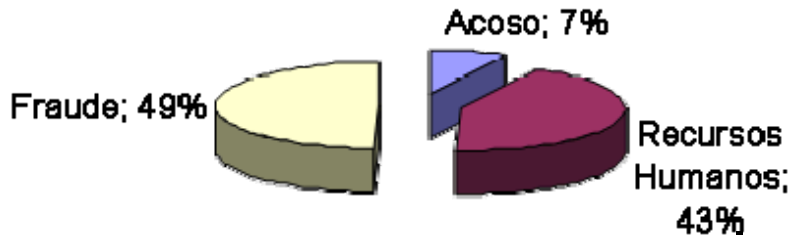
En Argentina, numerosas empresas han incorporado líneas de denuncia. Algunas de las mismas para cumplir con normativa internacional y otras como mejor práctica de control interno y administración de recursos humanos. Este sistema ha permitido detectar y prevenir irregularidades de diversa índole. En este sentido Matías Elbert, Gerente de Auditoría Interna de Megatone (red de venta de productos electrodomésticos), nos cuenta su experiencia: “la implementación de las líneas de denuncia nos permitió detectar situaciones irregulares y controlar mejor el negocio, especialmente en temas relacionados con el otorgamiento de créditos, stock y el control sobre las sucursales.

El éxito de este sistema está dado por su alta relación costo beneficio, ya que la inversión necesaria para la implementación es baja respecto de los beneficios que les genera a las organizaciones. Asimismo, el hecho de contratar el servicio en forma externa, motiva a los empleados a realizar denuncias porque da transparencia al proceso y deja de lado el temor a ser identificados en el caso de realizar las denuncias en forma anónima.

En Argentina, Chile y Brasil este servicio también ha sido muy útil para identificar conflictos en todo lo referente a Recursos Humanos, como por ejemplo malos tratos, acoso u otros conflictos laborales. En este sentido, esta herramienta ha funcionado preventivamente detectando situaciones que en otros casos pueden terminar en causas judiciales o demandas laborales.

En lo que respecta al tipo y cuantía de denuncias recibidas (ver cuadro adjunto), varían mucho de una organización a otra. En Argentina, el mayor número está vinculado con fraudes y temas referentes a Recursos Humanos. El total de denuncias recibidas anualmente, según expresa Christian Urreli, COO de Resguarda, depende de la cantidad y tipo de usuarios (personal, proveedores, clientes, etc.) y a la cultura organizacional de la Corporación. En promedio la cantidad anual de denuncias recibidas varía entre un 2% y un 5% del total de la dotación de empleados en forma anual, aunque este número puede incrementarse cuando existen problemas que involucran a un sector en particular de la organización, indica Urreli.

TIPO DE DENUNCIAS



En los próximos años, se estima que todas las organizaciones incorporarán este tipo de herramientas, tanto por obligación legal, como modo de ahorro económico, o como acción de transparencia en la gestión en el sector privado, lo que significará un importante avance en la lucha contra el fraude corporativo.

Autor: **Martín Ghirardotti**

Es socio de Auditoría de Lisicki, Litvin y Asociados
Titular del Curso de Auditoría para PYMES de la FACPCE
CEO de Resguarda
MBA San Andrés
Postgrado en Management Estratégico UDESA

Encuesta Global de Auditoría Interna Autor: Estudio Ernst & Young

Perspectiva General

Con el objetivo de conocer el estado actual y llegar a comprender bien las tendencias futuras y dominantes de la práctica de Auditoría Interna, Ernst & Young dirigió una encuesta a ejecutivos de auditoría interna durante el Año 2007.

Participaron en la encuesta 138 compañías, predominantemente empresas públicas, integrantes de las Global Business Week 1000. La distribución de los ingresos de las compañías que participaron son: Más de U\$25B 28%, U\$10-25B 20%, U\$5-10B 18%, U\$1-5B 20%, y Menos de U\$1B 14%.

La encuesta contiene información de 24 países alrededor del mundo, incluyendo Norte América, América Latina, Europa, Medio Oriente, Asia y Sud África.

Temas Claves de la Encuesta

Como resultado de la encuesta han surgido una serie de datos reveladores que pueden sintetizarse en:

- Las expectativas de la Gerencia y los Accionistas, están puestas en que se haga un mayor foco en la evaluación de riesgo en toda la empresa en su conjunto y en los riesgos del negocio y operacionales.
- En la implementación de la evaluación de riesgo en toda la empresa, tanto como en la cobertura de las áreas claves de riesgo, existe una oportunidad para que la auditoría interna mejore la coordinación con otros grupos de administración de riesgo dentro de la compañía.
- La gente todavía representa el desafío más importante para la función de auditoría interna alrededor del mundo: reclutamiento, reconversión, desarrollo y retención de las habilidades correctas.
- Industria, tecnología informática, fraude y riesgos de negocios y operacionales son las habilidades especializadas más difíciles de reclutar y retener.
- Hay una oportunidad significativa para la auditoría interna de aprovechar los beneficios de la tecnología y de las herramientas para recoger y compartir conocimientos con el fin de mejorar la eficiencia y la efectividad de sus funciones.

Marco Conceptual de Auditoría Interna de Ernst & Young

La Encuesta Global de Auditoría Interna de 2007 ha sido alineada bajo este marco, el cual ha sido utilizado por numerosas compañías líderes para analizar la función de auditoría interna y que dirige su enfoque hacia los siguientes aspectos: **Gobierno Corporativo (propósito y mandato), Gente (Recursos) y Operaciones e Infraestructura.**

A continuación, las principales respuestas obtenidas en la encuesta revelan la tendencia hacia donde se encamina la función.

Enfoque: **Gobierno Corporativo**

- Las expectativas de los interesados respecto del cambio y expansión de la Auditoría Interna en su compañía están creciendo fuertemente. Hoy la mayoría de las Gerencias y el Comité de Auditoría esperan que la Auditoría Interna asuma un rol protagónico en el asesoramiento y coordinación de la cobertura de riesgos en la Empresa.
- Se espera que la A.I. tenga un alto grado de participación respecto de dar soporte en SOX 404.
- También esta aumentando fuertemente el nivel de involucramiento de la A.I. en el asesoramiento y provisión de cobertura en las principales áreas de riesgo operacionales y de negocio. Otros sectores en donde esta participando A.I. en forma creciente es la mejora en los procesos, auditoría de contratos y auditorías en programas especiales. Para lo cual las funciones de A.I. deberán reconvertir sus recursos.
- El 77% de las compañías encuestadas tienen un proceso de Evaluación de Riesgos, en el cual también participa el área de A.I. Todo el esfuerzo debe ser integrado y encontrarse correctamente alineado con otras funciones de riesgo en la Compañía.

Enfoque: **Gente (Recursos)**

- La guerra por el "Talento" es el asunto más importante con el cual las funciones de A.I. tienen que lidiar. La mayoría de las funciones de A.I. presentan dificultades para

conseguir y retener al talento, por lo que “conseguir” y “retener” el equipo correcto, es uno de sus mayores desafíos.

- Los principales factores que contribuyen a la retención de los mejores talentos de A.I. son: 1) Desarrollo, 2) Compensación, 3) Rotación, 4) Asignaciones desafiantes y 5) Reconocimiento. Lo que refuerza la creencia de que sólo la compensación no basta.
- Hace falta invertir en entrenamiento y desarrollo y asegurar el crecimiento en la carrera, en la función de A.I. o en otras áreas de la Compañía.
- Las funciones de A.I. cuentan con demasiados auditores financieros y pocos con habilidades en evaluación de riesgos, tecnología informática, fraude o impuestos, lo que requiere una inmediata transformación de los recursos. Las empresas líderes están reconvirtiendo recursos, incorporando nuevos con habilidades especiales o desarrollando relaciones con terceros proveedores.
- Adicionalmente, dado el esfuerzo requerido para la reconversión de recursos y poder brindar un mayor valor a los negocios, muchas funciones de A.I. deberán invertir en modelos de competencias y planes de entrenamiento.
- Casi la mitad de los encuestados posee cobertura de auditoría en sus operaciones internacionales a través de sus Casas Matrices, lo que implica sortear ciertos desafíos tales como: idioma, cultura, conocimiento de leyes locales, regulaciones y normas contables. Por otra parte, el creciente desgano del staff a viajar y la adhesión a estándares de calidad, son dos grandes barreras con las cuales deben lidiar en forma permanente.

Enfoque: **Operaciones e Infraestructura**

- El 90% de los encuestados llevan a cabo una Evaluación de Riesgos previa al Plan de A.I., mientras que sólo la mitad actualizan dicha evaluación en forma semestral, trimestral o antes de la auditoría. La expectativa de los Comités de Auditoría es que las tareas de A.I. realicen la cobertura de los riesgos incluidos o no en el Plan de Auditoría.
- El 80% de los encuestados no fueron capaces de completar el Plan de A.I. antes del año, presentando como una de las principales razones la de no operar con su estructura completa.
- Se está incrementando el interés en Auditorías Permanentes, las cuales incluyen las siguientes actividades: seguimiento de las recomendaciones, monitoreo de riesgos e identificación de fraudes. El principal desafío para implementarlas es la falta de presupuesto de los recursos y el soporte necesario de la administración ejecutiva.
- El 65% de los encuestados usan la Auto Evaluación como soporte de las actividades de A.I. El uso más común es vinculado a SOX 404 ya que surgió como una necesidad para eficientizar, evaluar y monitorear controles relativos a riesgos en los reportes financieros. Hoy se está difundiendo de arriba hacia abajo para cubrir los controles en los procesos de menor riesgo, y el rol de la A.I. es el de brindar capacitación a quienes deben efectuarla.
- Un alto porcentaje de los encuestados (65%) indicó que el fraude es “algo significativo” como área de riesgo. Las funciones de A.I. están invirtiendo en enfoques proactivos para la prevención de fraudes: evaluación de riesgos, identificación de alertas tempranas y entrenamiento en toma de conciencia. Se deben utilizar especialistas para evitar exposición/responsabilidad de la organización en casos de litigio.
- Aplicaciones de Microsoft son las herramientas tecnológicas más usadas por las funciones de Auditoría Interna, mientras que en segundo lugar, le siguen los sistemas hechos en casa. Otras específicas tales como AutoAudit, TeamMate, o Auditor Assistant, son menos comunes. La utilización de estas herramientas es principalmente para administrar los papeles de trabajo, planificar, informar y hacer un seguimiento de los planes de acción.
- Prácticamente todos los encuestados indicó la utilización de herramientas de análisis de datos, aunque solo la mitad de ellos manifestó contar con staff competente para su uso. Las herramientas empleadas son: Microsoft Excel, ACL y/o Access de Microsoft. Las funciones de A.I. líderes utilizan análisis de datos para numerosas actividades: evaluación de riesgos, planificación, ejecución e informes. También, modelos predictivos, análisis de regresión y data mining para la identificación de fraudes.
- El conocimiento sobre industrias específicas, las prácticas líderes y la información del mercado es un componente clave en una eficiente y efectiva función de A.I. y es un requisito esencial para entrenar y desarrollar al staff existente y al nuevo. Menos de la mitad de los encuestados indicó que su función de A.I. mantenía una biblioteca de prácticas líderes (“Mejores prácticas”) o modelos de procesos de negocios por industria.
- Las funciones de A.I. líderes están utilizando el “tiempo” como indicador clave para medir su efectividad, considerando: Auditorías completadas respecto del Plan y Tiempo utilizado para emitir el informe.

La experiencia en Argentina

El resultado de la encuesta actual sumado al de la efectuada anteriormente por el Instituto Argentino de Auditores Internos y Ernst & Young en la Argentina durante el Año 2006, muestra una clara tendencia creciente de la función de Auditoría Interna no tiene solamente la función tradicional o esencial respecto de la salvaguarda del control interno en las Empresas, sino que

también funciona como un órgano coordinador de otras áreas vinculadas a la evaluación de los riesgos del negocio, la seguridad de los bienes y de las personas, el cuidado del medio ambiente, la calidad de la operación y el cumplimiento de las normas y disposiciones legales. Estas funciones requieren hoy necesariamente, una mayor participación de todos los involucrados en la gestión para controlar y medir los resultados, como así también, un mayor compromiso para integrar las acciones y lograr sinergias entre las diferentes áreas operativas y las de soporte administrativo y de dirección.

Tal visión integral del control, ha implicado en nuestro medio que por ejemplo, empresas multinacionales locales o filiales de algunas multinacionales que cotizan en la SEC y por lo tanto se encuentran obligadas a cumplir con los requisitos establecidos en la Ley de Sarbanes Oxley (Arts. 404 y 302), hayan involucrado fuertemente al área de Auditoría Interna en este proceso. Por otra parte, la necesidad de asegurar un alto grado de cumplimiento de las normas legales en los diversos ámbitos en donde las empresas desarrollan su actividad también han requerido gestar estructuras particulares propias o tercerizadas para atender dicha evaluación (áreas de "Compliance").

En general, los aspectos señalados precedentemente han sido puestos bajo la coordinación o supervisión de la función de Auditoría Interna, la cual se vio obligada a complementar sus recursos internos, normalmente dedicados al cumplimiento de programas de control financiero, con otros con habilidades o capacidades multidisciplinarias más específicas.

Nuestra experiencia directa muestra un mayor y sostenido crecimiento de la función de Auditoría Interna con una participación muy importante de recursos externos ya que, como surge de la Encuesta a nivel mundial enunciada en el presente, las habilidades específicas requeridas son muy variadas y de alta capacidad, lo cual resulta imposible a las empresas medianas, incluso para las grandes locales, asumir internamente en su nómina una estructura en cantidad y calidad adecuadas, por lo que la mejor opción viene siendo el denominado "Co-Sourcing" o tercerización parcial, lo que implica las siguientes ventajas para las empresas:

- Posibilidad de contar con variados recursos "multidisciplinarios" en cantidad suficiente para atender las necesidades.
- Capacitación del personal propio de las empresas al compartir conocimientos en los trabajos realizados en conjunto.
- Contar con herramientas tecnológicas especiales para la administración de los trabajos lo que permite planificar y controlar las tareas a realizar y llevar un efectivo seguimiento de los planes de acción comprometidos por parte de las diversas áreas auditables.
- Contar con experiencias mundiales por industria respecto de los riesgos de negocio y de las soluciones encontradas para su mitigación.

Autor: **Estudio Ernst & Young**

Durante los últimos dos años Ernst & Young Argentina ha tenido una activa participación bajo la modalidad de Co-Sourcing de Auditoría Interna en empresas de muy diferentes industrias y tamaños, colaborando no solamente en el desarrollo y ejecución del Plan de A.I., sino también en la Evaluación de Riesgos previa al Plan de A.I. y la implementación de programas de Auto Evaluación.