

Más que un eslogan Autor: Patricia Miller



La nueva presidenta del consejo del IIA, Patricia Miller, CIA, CISA, CPA, comparte con nosotros su estrategia para lograr que se reconozca, se valore y se confíe en los auditores internos.

“Los auditores internos deben estar al tanto de numerosos aspectos de la organización, incluidos la estrategia de negocio, la competencia, los problemas de la industria, los requerimientos reglamentarios, las tendencias económicas, los riesgos y las oportunidades”.

UN ESLOGAN BIEN ARMADO puede despertar el interés del público y ayudar a definir una marca. Puede atraer y mantener el interés, y transmitir una idea al público de destino de un modo simple pero elocuente. Por ejemplo, analicemos estos famosos eslóganes corporativos:

“Just do it” (Sólo hazlo).

“We bring good things to life” (Damos vida a las cosas buenas).

“You deserve a break today” (Te mereces un descanso hoy).

Estas frases memorables resumen la esencia de sus respectivas empresas y logran que el público las recuerde. Tienen una asociación tan fuerte y positiva que, de hecho, para muchas personas, la identificación de la compañía o del producto es innecesaria.

Durante mi mandato como presidenta del IIA, pensé en crear un mensaje que transmitiera la esencia de quiénes somos los auditores internos y de lo que creo que debemos hacer para continuar impulsando nuestra profesión. Para captar estas ideas, elegí “Reconocidos. Confiables. Valorados.”; ese es mi lema del año. Son palabras que reflejan lo que considero que es un mensaje simple y eficaz, que incluye distintas interpretaciones según el público. En el caso de los auditores individuales, refleja el prestigio profesional al que apuntamos. En el caso de los departamentos de auditoría interna, describe la reputación y la consideración a las cuales el departamento aspira. Y en el caso de nuestra asociación profesional, por un lado, encierra el objetivo final de la estrategia de defensa de la profesión que tiene el IIA de llegar a distintas partes interesadas de todo el mundo, y por otro, deja ver cómo el Instituto desea ser considerado por el público. Por eso, en verdad la frase representa mucho más que un simple eslogan.

RECONOCIDOS

No caben dudas de que el perfil y el respeto hacia la auditoría interna se han ido intensificando desde hace cierto tiempo. En 2002, la auditora interna Cynthia Cooper fue considerada uno de los “Personajes del año” por la revista Time, haciendo patente el valor del auditor interno durante un período de corrupción en el mundo de los negocios. La sanción posterior de la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 en Estados Unidos puso nuevamente a la auditoría interna en el centro de atención, dada la colaboración que los auditores prestan a las principales corporaciones para desarrollar, documentar, probar y evaluar en forma rápida y eficaz controles clave necesarios para cumplir con ese nuevo requerimiento. Y debido a otras iniciativas importantes, como las Normas Internacionales de Informes Financieros y el lenguaje extensible de informes de negocios en el horizonte de muchas organizaciones, es posible que la auditoría interna mantenga su alto perfil en el futuro inmediato.

Sin embargo, la relevancia de la profesión comenzó a gestarse mucho antes de estos eventos, incluso antes de que tendencias como la tercerización, la globalización y el comercio electrónico implicaran nuevos desafíos para las organizaciones y nuevas oportunidades para los auditores. De hecho, el ascenso de la auditoría interna comenzó con la creación del IIA en 1941, cuando 24 profesionales de auditoría de distintas industrias se reunieron en la ciudad de Nueva York y sentaron las bases para formar una asociación profesional de auditores internos. Independientemente de la causa, el efecto es claro. Ahora más que nunca, las partes interesadas reconocen la importancia de la función de auditoría y de sus profesionales. El comité de auditoría, en particular, confía en gran medida en el trabajo de calidad, el punto de vista objetivo, el debido cuidado y las representaciones fieles y justas, todas ellas características por las cuales se conoce a la auditoría interna. Además, la dirección espera una comunicación abierta, honesta y proactiva de parte de los auditores sobre problemas que afectan a la organización, así como recomendaciones prudentes y prácticas para abordar tales problemas sin dejar de impulsar el avance de la organización.

Pero no todo es perfecto en el mundo de la auditoría interna. El reconocimiento dista mucho de ser universal, y todavía hay detractores en distintas esferas de la organización. Son personas que no perciben a la auditoría interna como un asesoramiento confiable, sino que ven a la función como un mal necesario. De hecho, algunos creen que la auditoría interna ni siquiera existiría si no fuera un requisito del consejo o una exigencia de un organismo de regulación.

Afortunadamente, la nuestra es una profesión reconocida por desafiar la sabiduría convencional; y quizás hoy haya llegado la hora de enfrentarnos con nosotros mismos. ¿Estamos satisfechos con el estado actual de la auditoría interna? La profesión es identificada por su debido cuidado, su objetividad y los resultados fieles y exactos que ofrece. ¿Pero no deberíamos apuntar un poco más alto? Más allá del reconocimiento, ¿los auditores internos no deberían ser dignos de respeto y confianza? ¿No deberíamos ser valorados por los cambios positivos que aportamos al negocio?

CONFIABLES

La confianza es una característica muy solicitada, pero nadie la da gratuitamente. En realidad, es algo que hay que ganarse. ¿De qué forma la auditoría interna se gana la confianza del consejo, los ejecutivos, la dirección intermedia y demás miembros de la organización? Hay tres factores predominantes: comprender el negocio, mantener un enfoque realista y demostrar profesionalidad.

COMPRENDER EL NEGOCIO El conocimiento de los auditores internos debe superar los límites tradicionales de las actividades “auditables”. Deben estar al tanto de numerosos aspectos de la organización, incluidos la estrategia de negocio, la competencia, los problemas de la industria, los requerimientos reglamentarios, las tendencias económicas, los riesgos y las oportunidades. Este conocimiento permite insertar las actividades del grupo de auditoría interna en un contexto más amplio. Permite que los planes de auditoría se reenfoquen y amplíen según sea necesario para aportar más valor a la organización. Además, da lugar a que los auditores internos auditen las cosas “apropiadas”.

MANTENER UN ENFOQUE REALISTA Prácticamente todas las organizaciones enfrentan desafíos y problemas significativos, y el grupo de auditoría interna puede ganarse la confianza ofreciendo recomendaciones prácticas y relevantes para abordar esas cuestiones. El proceso comienza clasificando y separando las prioridades principales de las secundarias, al desarrollar planes de auditoría con un enfoque basado en los riesgos respecto de las necesidades más urgentes de la organización. Cada auditoría individual también debe comenzar con una evaluación de los riesgos seguida de un desarrollo prudente del alcance y el enfoque apropiados para abordar esos riesgos en forma eficiente y eficaz. Por último, los auditores que efectivamente tienen un enfoque realista brindarán a la dirección recomendaciones prácticas y viables para abordar los problemas identificados.

DEMOSTRAR PROFESIONALIDAD La auditoría interna debe funcionar en forma profesional, con los niveles más altos de ética e integridad, y dentro de un marco de normas aceptadas. Nuestros clientes de auditoría interna nos juzgan no sólo por el trabajo que hacemos, sino también por cómo lo hacemos y por las normas que seguimos. Los clientes hacen hincapié en particular en la credibilidad, la integridad, la comunicación abierta y la transparencia. Para disipar esa imagen persistente (de parte de una minoría bien diferenciada) de que los auditores internos son una molestia y una distracción, debemos ir más allá y demostrar una actitud de colaboración, respeto y empatía. Debemos desempeñarnos en un ámbito regido por normas profesionales establecidas y ganar la confianza obteniendo una certificación profesional, en tanto demostramos de forma inmediata y tangible nuestro conocimiento y competencia. El reconocimiento del IIA como organismo que dicta las normas profesionales también contribuirá para que el auditor interno se gane la confianza de las partes interesadas.

VALORADOS

Imaginemos una función de auditoría interna que ha escalado tan alto como para ganarse “un lugar en la mesa de la toma de decisiones”. La dirección considera a la auditoría interna como una función de asesoramiento confiable, pide su opinión en decisiones de negocio críticas y la tiene en cuenta como un recurso valioso para la organización. En otras palabras, la función de auditoría interna es valorada.

Lograr este nivel de relevancia e influencia depende de la capacidad de los auditores internos para ofrecer valor, y ofrecerlo del modo correcto. ¿De qué forma la auditoría interna ofrece valor? La función debe proveer puntos de vista objetivos e independientes; brindar experiencia en gobierno, gestión de riesgos y control; y contribuir al logro de las metas y objetivos de la organización. Para ofrecer valor del modo correcto, los auditores deben hacer recomendaciones según una sólida perspectiva de negocio que ayude a abordar o a evitar problemas —o que ayude a aprovechar las oportunidades— y compartir sus ideas en forma proactiva con el público adecuado y con un enfoque prudente y de colaboración.

Pero hoy en día, ya no basta con aportar percepciones acerca de los problemas actuales que enfrenta la organización. Los profesionales no se pueden dar el lujo de simplemente cumplir con las formalidades analizando lo ya sucedido, verificando controles de rutina, señalando hallazgos en vez de problemas de negocio, y aplicando el mismo plan de auditoría año tras año. Esas actividades implicarán poco valor a largo plazo para la organización. En cambio, los auditores deben escudriñar el futuro y ser previsores, actuar en forma proactiva e identificar determinadas cuestiones antes de que se conviertan en problemas. Deben comprender la estrategia de negocio de la organización y evaluar de qué forma los cambios que conlleva esa estrategia repercutirán en los controles y las actividades de negocio actuales. Por ejemplo, auditar un proceso de negocio que cambiará drásticamente en seis meses por la implementación de un nuevo sistema sin tener en cuenta cómo esto afectará al sistema de control, probablemente genere una evaluación interna de poco valor a largo plazo para la organización. Como profesión, debemos delinear un camino a seguir en base al futuro, no al pasado.

UNA MANERA DE HACER NEGOCIOS

En pocas palabras, para ser valorados, los auditores internos deben ser agentes de cambio. Cada uno de nosotros debe mirar la situación con perspectiva y ayudar a que la empresa mejore continuamente y alcance sus objetivos. Esto significa estar al tanto de las estrategias de negocio en desarrollo de la organización y revisar, en forma constante, los planes de auditoría para que reflejen las condiciones actuales. Implica mantenerse actualizado respecto de los eventos legales y reglamentarios que puedan tener un impacto en nuestro negocio. Y también, sondear problemas de la industria y cambios que se avecinan para ayudar a que nuestras organizaciones actúen de manera proactiva, más que reactiva.

Este es el momento de aprovechar la oportunidad para desempeñar un rol más destacado e influir en el éxito de la organización. Y el éxito de la organización, en este caso, se traduce en el éxito de la toda la función de auditoría interna y de cada profesional en particular. Si cada uno de nosotros da un paso adelante para garantizar que se reconozca, se valore y se confíe en la auditoría interna, al mismo tiempo lograremos realzar nuestro sentimiento de logro

profesional propio y contribuiremos a enaltecer la profesión en general.

Me siento honrada de servir como presidenta del IIA el año próximo, anhelo conocer a muchos de los socios del Instituto y deseo aprender de ellos. Entre tanto, invito a todos los profesionales a que hagan propio mi lema del año. Conviértanlo en su mantra. Péguenlo en la pared de su oficina. Déjenlo ser la guía de sus actividades y el impulso para el éxito de nuestra profesión. Transformémoslo en algo más que un eslogan, transformémoslo en un desafío personal.

Una voz para la profesión

El lema “Reconocidos. Confiables. Valorados.” no se aplica únicamente a los auditores internos y a sus departamentos; sino también al IIA como un todo. Como la voz global líder de la profesión, el IIA es reconocido como la autoridad en la función de auditoría interna, se lo considera confiable por ser el órgano que establece pautas a nivel mundial, y es valorado, por los organismos de control y líderes de opinión, por su liderazgo en cuanto a gobierno, riesgo y control.

Desde ahora y hasta el año 2013, el IIA planea ampliar su rol en estas áreas asumiendo una serie de objetivos estratégicos clave. Puntualmente, el Plan estratégico de 2008–2013 del IIA apunta a alcanzar cinco “hitos” para favorecer la misión del Instituto y ayudar a servir mejor a la profesión:

- Lograr el reconocimiento universal de la auditoría interna como profesión.
- Definir los principios de la profesión y asegurar que estén disponibles sin interrupciones en todo el mundo.
- Asegurar la adhesión a los requerimientos profesionales.
- Desempeñarse como el proveedor preferido de servicios de investigación, desarrollo y difusión del conocimiento para el avance de la profesión.
- Ser considerado por sus socios como una organización global y funcionar como tal.

El hito de lograr el reconocimiento universal no reafirma únicamente la noción de ser reconocido; la consecuencia final deseada también apunta a aumentar el valor percibido por parte de los profesionales de auditoría. Un elemento clave para estimular el reconocimiento de la profesión será comunicar el valor de la auditoría interna y demostrar su aporte al “bien común”. El Instituto se propone enfatizar esta propuesta de valor y asegurar que sea reconocida por las partes interesadas clave de la profesión.

El IIA también realzará el valor y el reconocimiento de la auditoría mediante esfuerzos tendientes a asegurar que todas las partes perciban al Instituto como una organización global unificada, y mediante acciones destinadas a continuar consolidando la marca IIA. Además, el Instituto ayudará a garantizar que el trabajo de auditoría interna sea confiable proporcionando una declaración definitiva de los principios y requerimientos de la profesión en forma de Marco Internacional para la Práctica Profesional actualizado, y asegurando el cumplimiento de dichos requerimientos por parte de los profesionales de todo el mundo. Y por su desempeño como líder de conocimiento a través de sus iniciativas de investigación y capacitación, el IIA contribuirá a garantizar que se reconozca, se valore y se confíe en el Instituto como la fuente de información de mayor autoridad en la práctica y el estado de la auditoría interna.

Mi recorrido hacia la auditoría interna

Para aquellos que respetan la demografía y la psicología, los dos puntos más destacados de mi biografía son haberme criado en Wisconsin y Dakota del sur, y ser la más joven de cinco hermanas. Mis colegas dicen que tengo el comportamiento franco y algo ingenuo del noroeste; por mi parte, digo que, al igual que en los negocios, la transparencia es una virtud. Mis hermanas mayores dicen que fui consentida y que eso explica mi personalidad; yo digo que mi comportamiento excepcionalmente bueno fue reconocido y premiado en consecuencia.

Al salir de la universidad, no estaba para nada familiarizada con la profesión de auditoría interna. Me especialicé en matemática y ciencia, y con el título que obtuve pude acceder a puestos de enseñanza en escuelas secundarias. Enseñé matemática y ciencia durante tres años y luego decidí regresar a la universidad para cursar una maestría.

Después de obtener mi título de posgrado, accedí a mi primer trabajo en el área de los negocios, como auditora interna en the Bell system. Posteriormente, pasé a Pacific Bell en California y allí me desempeñé en distintos puestos de auditoría interna hasta que finalmente fui directora de auditoría de distrito. Durante ese tiempo, fui voluntaria del IIA, primero, a nivel local, en san Francisco, donde fui presidenta del capítulo, y luego, a nivel global, en el Consejo de Regentes y como directora de distrito.

Si bien después, con la idea de ampliar mi trayectoria, ocupé puestos que no estaban relacionados con la auditoría, seguía amando la auditoría interna y no dejé de ser socia del IIA viendo que algún día retomaría a la profesión. Tuve esa oportunidad cuando Deloitte, mi empleador actual, implementó su línea de servicios de auditoría interna. Me sumé al grupo de servicios y también reanudé mi trabajo voluntario en el IIA, convirtiéndome en miembro del Consejo de normas del Instituto en 1998.

Descubrí que la auditoría interna es una elección profesional única y gratificante. En este trabajo, los profesionales pueden elegir qué hacer y cómo hacerlo. nosotros determinamos qué es importante y les mostramos esa perspectiva a nuestros clientes. también tenemos la satisfacción profesional de ser testigos de los resultados de nuestras sugerencias una vez que se implementan. si bien enfrentamos muchos desafíos, son más las recompensas y el sentimiento de logro personal cuando se adoptan nuestras ideas y se aprecia nuestro arduo trabajo.

Dedicarme a la profesión de auditoría interna me ha permitido influir en las decisiones de negocio y marcar una verdadera diferencia en las empresas en las que he trabajado. Valoro las oportunidades que me ha dado de aprender, crecer y contribuir al éxito de la organización. Además, aprecio la experiencia de liderazgo profesional y las relaciones que he establecido al

participar en el IIA.

Me parece que queda claro que amo mi trabajo y nuestra profesión. ¿no está nada mal para una niña consentida e ingenua del noroeste!

Para hacer comentarios sobre este artículo, envíe un mensaje de correo electrónico al autor, a patricia.miller@theiia.org.

El presente artículo de Auditor Interno, edición de agosto de 2007, publicado por el Instituto de Auditores Internos, se publicó con el permiso del editor. El artículo se tradujo del inglés a español.

AUDIT SERVER - Una implementación piloto de un sistema de Auditoría Continua

Autores: Dr. Ricardo J. Castello - Cr./ Lic.Héctor Rubén Morales - Cr. Aaron Gustavo Wolfmann

Resumen

Este trabajo propone un modelo de monitoreo continuo, al que llamamos “Servidor de Auditoría”, cuya finalidad es proveer al área de auditoría de un ambiente de trabajo propio, administrado y controlado por su personal, con la funcionalidad de recoger los datos clave de todas las operaciones que procesan los sistemas informáticos de la empresa o de aquellas transacciones específicas que seleccione el auditor.

Este Servidor, además de replicar los datos de las transacciones seleccionadas para ser auditadas, pone a disposición del auditor un herramental de análisis y alertas útiles para su trabajo diario. También provee de la información necesaria para confrontar los datos brindados por el sistema auditado y poder evaluar su confiabilidad.

Creemos que este modelo viene a complementar otras propuestas de auditoría y monitoreo continuo y representa un enfoque novedoso, así lo hemos comprobado cuando se desarrolló un prototipo de esta propuesta y se lo implementó en una empresa de nuestro medio. Los resultados de esta experiencia son volcados en este informe.

Palabras clave: Servidor de auditoría – Control de sistemas de información - Log de transacciones – Base de datos de auditoría – Sistemas de información computarizados

AUDIT SERVER - Una implementación piloto de un sistema de Auditoría Continua
(A pilot implementation of Continuous Auditing System)

1. INTRODUCCION

Auditoría Continua es una metodología que permite a los auditores independientes proveer certificación sobre la materia bajo análisis usando reportes de auditoría simultáneos (o pertenecientes a cortos períodos posteriores) a la ocurrencia de los eventos controlados.

Fuente: CICA/AICPA, 1999

La Auditoría Continua (CA) se está convirtiendo en un tema cada vez más importante en la ciencia contable, tanto en la práctica profesional como en investigación. A partir de la vigencia de la ley Sarbanes-Oxley (SOX, 2002) que focaliza su atención sobre cómo los datos son procesados y usados dentro de las empresas; en sus secciones 404 (mejoras en el sistema de control interno) y 409 (reportes en tiempo real) abogan por rigurosos controles sobre los reportes financieros fomentando el desarrollo de técnicas de auditoría continua.

Hui Du y Saeed Roohani señalan que existen varios modelos teóricos desarrollados para auditar transacciones en forma continua, éstos pueden agruparse en dos tipos de metodologías:

- Módulos Embebidos de Auditoría (Embed Audit Modules o EAMs): módulos de software puestos en puntos predeterminados del sistema de gestión para obtener información sobre las transacciones o eventos procesados. Los EAMs pueden monitorear una amplia variedad de controles, procesos y transacciones; tienen el potencial de capturar errores de transacción y la violación de controles. Los auditores requieren de una alta habilidad técnica para implementar EAMs dentro de los sistemas.
- Sistemas independientes (standalone) que monitorean extrayendo datos desde el sistema auditado. Comparan los datos extraídos de transacciones con estándares para monitorear el sistema y detectar anomalías. Genéricamente son conocidos como Continuous Process Auditing System (CPAS).

Un caso de estudio de referencia de este último modelo es el trabajo “Continuous Monitoring of business process controls: A pilot implementation of a continuous auditing system at Siemens” (Alles, M.; Vasarhelyi, M. y otros, 2005) donde se describe una implementación piloto -denominada CMBPC- de monitoreo continuo sobre los controles aplicados a los procesos de negocio atendidos por el ERP (SAP R/3) de Siemens. Este caso demuestra las potencialidades para la auditoría de las técnicas de Auditoría Continua (CA) y también destaca las dificultades y limitaciones para ponerlas en práctica. Básicamente, el foco de este estudio fue analizar mecanismos de monitoreo en tiempo real sobre controles usados en algunos de los procesos del ERP seleccionados especialmente para este caso de estudio; gráficamente: el modelo del prototipo fue el siguiente:

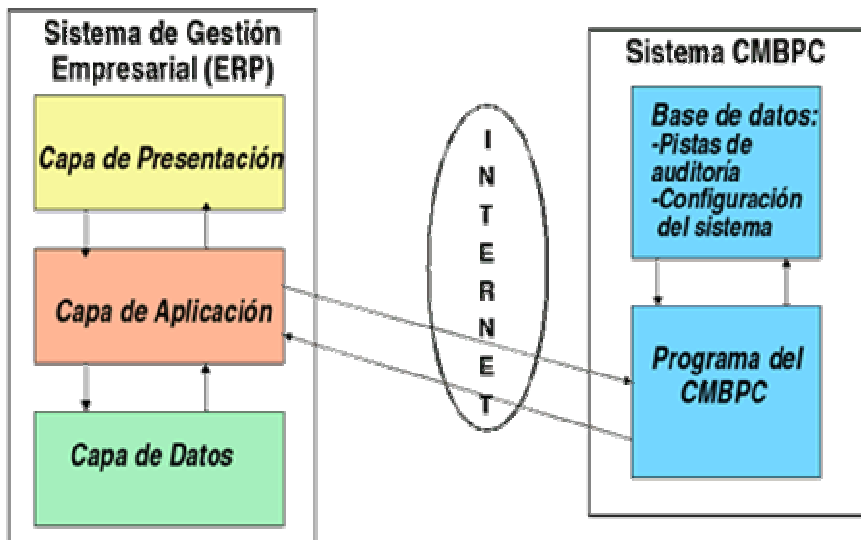


Grafico N°1: Prototipo del Continuous Monitor Business Process Control (CMBPC)

Como puede observarse el CMBPC de Alles y Vasarhelyi, corresponde a la categoría de CPAS y opera monitoreando flujos de información sobre la Capa de Aplicación del ERP; sin embargo, el estudio también considera que puede implementarse un CPAS monitoreando la Capa de Datos, es decir, monitorear directamente el impacto de las operaciones en las bases de datos. Esta opción fue descartada por Alles y Vasarhelyi a causa del tamaño (más de 20.000 tablas) y complejidad del esquema de la base de datos del caso de estudio; sin embargo, nuestro estudio pretende demostrar que es posible implementar un modelo de monitoreo continuo sobre la Capa de Datos.

En el año 2006 desarrollamos un prototipo de monitoreo continuo, denominado “Servidor de Auditoría”, en el marco de un proyecto de investigación conducido por investigadores de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba y el área de Auditoría Interna de la Empresa Provincial de Energía de Córdoba (EPEC). La arquitectura de este prototipo se basó en monitorear la Capa de Datos del sistema de gestión y el objetivo del trabajo fue desarrollar un mecanismo que obtuviera Pistas de Auditoría Digitales a partir de las transacciones procesadas por la aplicación comercial y de liquidación de sueldos del personal de la citada empresa.

Se partió de la hipótesis de que una de las mayores dificultades para la auditoría de sistemas de información es la carencia de pistas de auditoría que permitan seguir el flujo de las transacciones procesadas por los aplicativos de gestión y contar con una fuente complementaria de datos para contrastar los reportes brindados por el sistema de gestión. Utilizando como modelo el Gráfico N°1, la arquitectura de la propuesta “Servidor de Auditoría” es la siguiente:

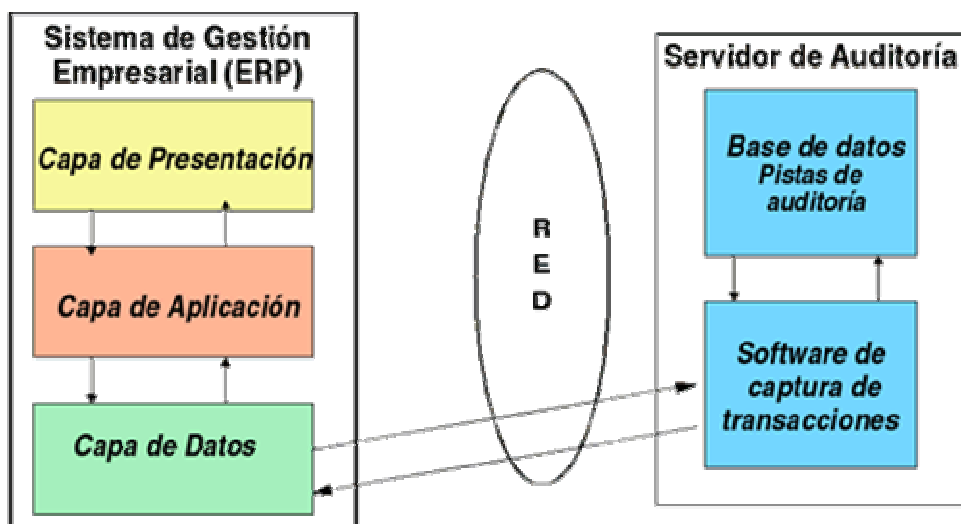


Grafico N°2: Prototipo del Servidor de Auditoría

La descripción de la implementación y los resultados del proyecto “Servidor de Auditoría” es el objeto de este trabajo. A continuación, desarrollamos el Modelo Conceptual que lo sustenta y luego los resultados del Prototipo implementado.

2. MODELO CONCEPTUAL

El modelo de sistema de CA que proponemos en este estudio está basado en la arquitectura de procesamiento vigente: servidores especializados por funciones atendiendo los requerimientos de la red de computadoras de la entidad. Concretamente, el aporte de esta propuesta es desarrollar un servidor específico para la función de auditoría conectado a la red donde corre el sistema de gestión. El servidor de auditoría es entonces un computador independiente, un CPAS, destinado a coleccionar los datos de todas las operaciones procesadas por el sistema de gestión y que se deseen preservar de cambios no autorizados.

En síntesis, el objetivo de esta propuesta es desarrollar un servidor para el área de Auditoría, es decir, un ambiente informático específico y exclusivo para las funciones de auditoría y control de la organización.

En la figura siguiente (Gráfico N° 3) representamos el modelo de arquitectura de procesamiento actual: servidores especializados por funciones, a la que se agrega el Servidor de Auditoría.



Gráfico N° 3 – Esquema de una red de procesamiento con un Servidor de Auditoría

2.1. Recolección de datos del sistema auditado

En el estudio de Hui Du y Saeed Roohani, los autores señalan que para ejecutar un monitoreo continuo el sistema auditor debe ser capaz en forma continua de seleccionar, extraer y evaluar datos desde el sistema auditado sin importar la variedad de programas de aplicación y el formato de los datos utilizados, sugiriendo tecnologías de data warehouse o data mart para almacenar y procesar los datos de las transacciones traídas desde el sistema auditado.

En nuestro caso, el primer aspecto a resolver cuando implementamos el prototipo del Servidor de Auditoría fue qué tecnología utilizar para coleccionar los datos generados por las transacciones que procesaba el sistema de gestión (sistema auditado), para ello, se consideraron las siguientes alternativas:

- Utilizar agentes inteligentes para coleccionar los datos generados por las transacciones procesadas por el sistema de gestión y trasladarlos al Servidor de Auditoría en forma simultánea (tiempo real).
- Utilizar motores colectores de datos, en un procedimiento similar a la tecnología utilizada por los sistemas de data warehouse, para sincronizar los datos del ambiente de gestión con las bases de datos del Servidor de Auditoría.
- Utilizar los datos almacenados en el Log de Transacciones de los gestores de bases de datos para actualizar al Servidor de Auditoría.

Finalmente, esta última tecnología fue la que consideramos más adecuada para desarrollar nuestro prototipo, el argumento más importante en la decisión de su elección fue que los paquetes ERP actuales utilizan motores de bases de datos y todos los DBMS cuentan con un Log de Transacciones para funciones de seguridad. Además no requiere modificar la programación del sistema auditado.

La figura siguiente (Gráfico N° 4) presenta un esquema del modelo propuesto para coleccionar los registros de las operaciones procesadas por el ERP y copiarlas desde el Log de Transacciones al Servidor de Auditoría:

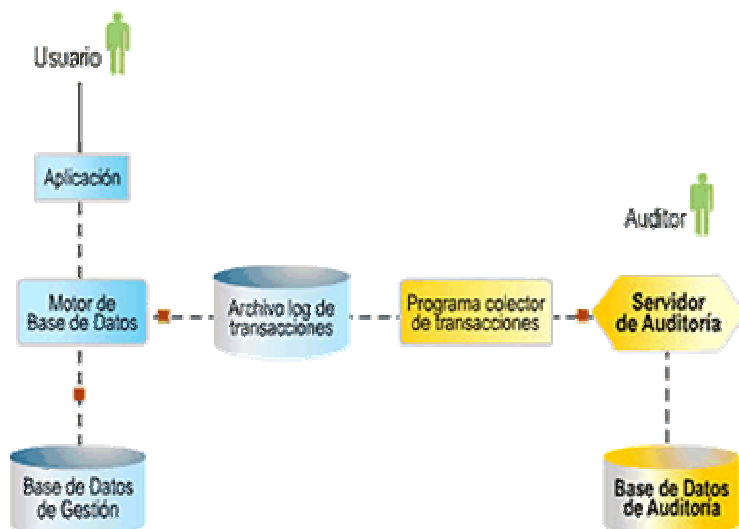


Gráfico N° 4 – Modelo colector a partir del Log de Transacciones

Nuestra elección de monitorear la Capa de Datos se basa en considerar a este eslabón como el lugar donde terminan impactando todas las operaciones procesadas por el sistema auditado. En el Log de Transacciones quedan reflejadas las diferentes acciones de las transacciones procesadas, informándonos si se trató de operaciones de INSERT, UPDATE o DELETE sobre los datos. Asimismo, si nos ubicamos en cualquiera de las operaciones sobre la base de datos, el Log de Transacciones permite reconstruir la secuencia de las acciones, es decir llegar a conocer los rastros o huellas hacia cualquier sentido desde el punto en que estemos analizando.

Si bien resulta atendible la problemática, señalada por Debreceny, de que el monitoreo sobre una base de datos de un ERP generalmente conformado por más de 10.000 tablas y una cantidad de hasta 15 veces más de campos y atributos es una limitación, también es cierto que todo modelo de datos tiene un núcleo esencial de información a controlar y ésta representa un dominio muy menor (entre el 5 y 10% de las tablas del sistema auditado).

2.2. Consideraciones para instalar el Servidor de Auditoría

Previo a la puesta en producción del Servidor de Auditoría desarrollamos una metodología para mapear los procesos de negocio en la estructura de la Base de Datos y determinar qué tablas-atributos capturar. Para ello es requisito que el auditor conozca el esquema de la base de datos, el diagrama entidad/relación y los procesos que desea controlar. Sintéticamente las actividades llevadas a cabo fueron:

1. Especificar las operaciones a capturar y definir los datos a coleccionar, esta tarea debe ser asumida por los auditores internos y los usuarios responsables de los mismos.
2. Instalar los programas colectores que capture los datos de las transacciones tanto en el sistema de gestión como en el Servidor de Auditoría. Esta tarea, a cargo de especialistas IT, implica otorgar los permisos necesarios al programa colector de auditoría que se ejecutará dentro del sistema de gestión.
3. Instalar el Servidor de Auditoría y conectarlo a la red de datos de la empresa. Esta tarea estará a cargo del área Auditoría Interna y los administradores del Servidor, con la colaboración del área Sistemas de la organización.

2.3. Descripción del funcionamiento

Como dijimos, a partir del Log de Transacciones de la base de datos el Servidor de Auditoría registra todas y cada una de las operaciones generadas desde la aplicación y también aquellas ejecutadas directamente sobre la base de datos. A su vez, discrimina para cada transacción las sucesivas operaciones previas que efectuó hasta alcanzar el paso final de una operación. siendo los resultados del último paso los valores que muestra al auditor cuando consulta a la base de datos del sistema auditado.

Es precisamente el registro de los pasos sucesivos que realiza “internamente” el sistema, desde que se inicia una transacción hasta que registra el resultado final donde reside la mayor utilidad que brinda esta propuesta al auditor.

Sintéticamente, los pasos de una transacción que impacta en una base de datos pueden enumerarse en las siguientes tareas:

1. Ingreso de datos al computador ya sea desde la aplicación o bien directamente sobre la base de datos.
2. El sistema (aplicación) genera las operaciones que impactarán en la base de datos como altas (INSERT), eliminaciones o bajas (DELETE), o modificaciones (UPDATE), referenciadas a cada uno de los registros y/o campos específicos de las diferentes tablas en que impacta la operación.
3. El Log de Transacciones guarda cada una de las operaciones internas y los valores previos de los datos -éste último llamado técnicamente UNDO- y se activa por cada operación que modifique el contenido de la base de datos.
4. El dato nuevo -consecuencia de una operación de alta, baja o modificación- será la información obtenida por el usuario cuando efectúe una consulta a la base de datos.

2.4. Aportes del Servidor de Auditoría

Como señala el mencionado estudio de Hui Du y Saeed Roohani, los CPAS proveen una plataforma de trabajo para examinar los datos recibidos desde los procesos monitoreados sin afectar el sistema auditado, proveyendo dos grandes ventajas.

- *Primero las herramientas de auditoría están en un ambiente separado del sistema auditado, este ambiente separado cuenta con su propio sistema operativo y, lo más importante, su propia base de datos, incluyendo aplicaciones de herramientas de auditoría. Así, el diseño de las herramientas del sistema auditor son independientes del diseño e implementación del sistema auditado. Es importante destacar que cualquier modificación y/o ampliación del sistema auditado no impactará en el sistema de herramientas de auditoría o viceversa.*

- *Segundo, el sistema de herramientas de auditoría debe ser efectivamente conectado al sistema auditado de manera que el sistema auditor pueda extraer datos desde el otro sistema para alcanzar los propósitos de auditoría. La comunicación entre el sistema de herramientas de auditoría y el sistema auditado puede ser construida en base a distintas herramientas (p.ej.: XML, CORBA) de manera de asegurar una conexión "silenciosa". Una vez establecida la conexión entre ambos sistemas, las herramientas de auditoría deben ser capaces de acomodar y procesar los datos en diferentes formatos.*

Al igual que lo señalado anteriormente, el Servidor de Auditoría cuenta con su propio sistema operativo, software de gestión de bases de datos (DBMS), herramientas de monitoreo de red y programas de análisis de datos específicos para las funciones de análisis y control; estando su administración bajo responsabilidad del área Auditoría Interna.

Además de las ventajas mencionadas arriba, el modelo propuesto en este estudio aporta lo siguiente:

- Brinda un ambiente específico y propio de procesamiento al área de Auditoría Interna de la organización, independiente del control e intervención del área Sistemas. Virtualmente es una "caja negra" que contiene los datos de todas las operaciones procesadas por los sistemas de gestión, generando los correspondientes datos duplicados (pistas de auditoría digitales); todo bajo la responsabilidad y control de Auditoría Interna.
- Independiza el trabajo del auditor de los condicionamientos impuestos por la operatoria del sistema de gestión. Actualmente el trabajo de los auditores debe subordinarse a las prioridades fijadas por quienes administran el sistema de gestión. Disponiendo de un servidor propio, afectado a su tarea, independiza al área Auditoría de la organización de los condicionamientos fijados por la operación del negocio.
- Permite mejorar el sistema de control interno de la empresa, ya que provee una nueva fuente de información adicional para corroborar los datos brindados por el sistema de gestión comercial.
- Reduce a su mínima expresión el riesgo asociado a la alteración de la información que utilizará el auditor para sus tareas de control, logrando el objetivo primordial de mantener la integridad de los datos.
- Brinda un tablero de control para funciones de auditoría y control. A partir de herramientas de consulta a la base de datos del Servidor de Auditoría se desarrollan menús de consultas para el auditor en forma automática y con la frecuencia apropiada, a manera de tablero de comandos, que genere reportes para detectar presuntas irregularidades asociadas al manipuleo de la información contenida en la base de datos de gestión.
- Unifica en una base de datos estandarizada la información derivada de las operaciones críticas procesadas por los sistemas de la organización.

Por último, queremos destacar las dos ventajas más importantes del modelo propuesto para el auditor: a) Independencia respecto del área de Sistemas; esto posibilita el trabajo de evaluación y control sobre las operaciones de la organización sin requerir de la ayuda (y condicionamiento) de los técnicos encargados de mantener el sistema de gestión, y b) Prescendencia del sistema auditado: la implementación del Servidor de Auditoría no requiere modificar la programación ni la operatoria del sistema auditado.

3. PROTOTIPO

En el año 2006 se desarrolló un prototipo del Servidor de Auditoría para el área Auditoría Interna de la empresa estatal generadora y distribuidora de energía eléctrica de la Provincia de Córdoba (EPEC), Argentina.

Dicha empresa, cuenta con 730.000 clientes, 2.900 empleados y una facturación anual de u\$s 296 millones. A su vez, dispone de una red compleja atendida por servidores de aplicación y bases de datos Sun/Solaris de gran porte, servidores departamentales Intel/Windows de menor rango y servidores de conectividad (mail, webserver) Intel/Windows; el software de base de datos es Oracle. Este equipamiento es administrado y mantenido por un área interna de Sistemas complementado por servicios de proveedores externos, en especial, para el desarrollo y mantenimiento de los aplicativos de gestión.

El modelo de Servidor de Auditoría que se acordó desarrollar como prototipo colecta los datos en tiempo diferido (batch) y utiliza como tecnología fuente para coleccionar los datos el Log de Transacciones del gestor de base de datos, en este caso, el Log de Oracle.

El equipo de trabajo estuvo integrado por docentes-investigadores del Centro de Computación y Tecnologías de Información de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba en calidad de proveedores, mientras las Áreas Auditoría Interna y Sistemas actuaron como contraparte, desarrollando los procedimientos y tareas de adaptación de los sistemas internos requeridos por el proyecto.

Se determinó como alcance operar con las transacciones correspondientes a los Módulos de Gestión Comercial y Facturación de Clientes y al de Liquidación de Sueldos, que son los de mayor volumen de operaciones en la entidad.

Se usaron productos de software libre para desarrollar el Servidor de Auditoría: sistema operativo Linux, motor de base de datos MySQL, lenguaje PERL para el desarrollo de los programas colectores de transacciones y de consultas a la base de datos de auditoría. El hardware destinado fue un equipo Intel de pequeño porte con 950 GB de almacenamiento en disco, suficientes para guardar las transacciones seleccionadas correspondientes a 14 (catorce) meses de operaciones del sistema auditado: los archivos Log de Transacciones obtenidos desde el sistema de gestión y la base de datos propia con la información requerida por el Área de Auditoría Interna.

3.1 Etapas del prototipo

El trabajo fue dividido en las siguientes etapas:

1. Relevamiento de las operaciones a coleccionar y de las estructuras de datos asociadas.
2. Diseño del modelo de datos para el Servidor de Auditoría.
3. Desarrollo de los procedimientos y del software para coleccionar datos desde el sistema de gestión, transferirlos al Servidor de Auditoría y grabarlos en el mismo.
4. Desarrollo de los procedimientos y software para recuperar las operaciones a controlar desde el Servidor de Auditoría y realizar procesos propios de auditoría.

3.2. Resultados

Una primera comprobación luego de pruebas iniciales fue que la totalidad de las operaciones procesadas y que impactaron sobre la base de datos del sistema auditado quedaron reflejadas en los correspondientes tablas y campos de la base de datos del Servidor de Auditoría. De esta forma se logró contar en el Servidor de Auditoría con la información necesaria y suficiente para obtener la "evidencia informática" requerida para demostrar ante terceros las acciones llevadas a cabo en el sistema de gestión.

La evidencia informática que se guarda en las tablas del Servidor de Auditoría contiene los siguientes datos:

- La fecha y hora (hh:mm:ss) de la operación
- Identifica si fue realizada sobre la base de datos o bien desde la aplicación.
- El usuario que opera desde la aplicación o del sistema operativo cuando operó sobre la base de datos.
- La terminal desde la cual operó.
- Individualiza el archivo log que contiene la operación.
- La tabla y los campos operados con sus valores respectivos actuales.
- Los valores anteriores de los campos operados.
- Eventos de desconexión-conexión de *triggers*, informando el nombre del procedimiento, la hora y fecha de desconexión y de conexión, pudiendo el auditor obtener las operaciones realizadas en el período en que estuvo desconectado el *trigger*.

A partir de resultados satisfactorios en las pruebas iniciales, se puso en producción el prototipo del Servidor de Auditoría conectándolo al sistema auditado, comenzando así a monitorear las transacciones reales de la empresa. Luego de ocho meses de procesamiento la base de datos del Servidor de Auditoría contaba con 60 tablas, las que almacenaban un total de 250 millones de registros.

A la fecha y luego de catorce meses (agosto 2006 a octubre 2007) de procesamiento, la base de datos del Servidor de Auditoría cuenta con 88 tablas consideradas sensibles a los fines de control sobre las 1.040 tablas que tienen los dos módulos monitoreados del sistema auditado (Gestión Comercial y Liquidación de Sueldos). En el ambiente de trabajo provisto por el prototipo, el auditor cuenta diariamente con los siguientes reportes generales:

- De cada tabla aquellas operaciones que significan cambios en datos permanentes, es decir aquellos datos que una vez generados no pueden ser cambiados, por ejemplo: identificación de los clientes, número de un comprobante, etc.
- Existencia de operaciones de UPDATE o DELETE sobre tablas de auditoría del sistema auditado, cuyos datos se generan por la acción de triggers. Estas tablas sólo pueden contener operaciones de INSERT.
- Identificación de las operaciones ejecutadas directamente (por el DBA) sobre la base de datos.
- Operaciones ejecutadas durante la desconexión de los triggers.
- Reportes de las operaciones que fueron ejecutadas en forma aislada e individual cuando deberían ser el resultado de procesos masivos y automáticos, por ejemplo, liquidación de nómina.

5. CONCLUSIONES

En el mencionado estudio de Hui Du y Saeed Roohani, los autores señalan:

...el modelo propuesto enfatiza dos criterios principales: 1) el sistema auditor debe ser un sistema separado para mantener la independencia del auditor. 2) debe estar disponible una efectiva interacción y comunicación con el sistema auditado.

Para hacer realidad un sistema de monitoreo continuo independiente es esencial: 1) tener un modelo técnico, 2) definir qué información debe ser auditada, 3) evitar conflictos con el sistema auditado, 4) trabajar con las autoridades regulatorias para el reconocimiento del potencial de la auditoría continua.

Como dijimos, en el modelo de procesamiento actual las transacciones de una organización son atendidas por una red de servidores especializados por funciones, trabajando en forma conjunta para procesar las operaciones. Nuestra propuesta es incorporar a la red un nuevo dispositivo -el Servidor de Auditoría- computador destinado a recoger y procesar toda la información que necesita el área auditoría de la empresa para realizar su trabajo y, por supuesto, almacenar las pistas digitales derivadas del sistema auditado que son obtenidas a partir del log de transacciones que genera el motor de base de datos.

Esta alternativa proporciona un ambiente exclusivo y seguro para los auditores, administrado por ellos e independiente de cualquier condicionamiento e ingerencia por parte de otras áreas de la empresa, con los siguientes aportes:

- Base de datos propia: en efecto, al contar con una base de Auditoría propia, que ha sido definida con tablas y datos que hacen a la esencia de las transacciones económicas y financieras de la empresa, se pueden obtener los listados o reportes necesarios para los controles habituales.
- Independencia: en tal sentido, y reafirmando lo expresado más arriba, no se dependerá del personal de Sistemas, sino que por el contrario el acceso al Servidor de Auditoría queda restringido al personal de auditoría.
- Duplicación de datos claves: facilita un control adicional de importante valor agregado, toda vez que permite efectuar controles cruzados entre la base de auditoría y la de gestión.
- Control de la actividad de los administradores de la base de datos. El Servidor de Auditoría aporta un registro detallado de todas las operaciones que realizan los administradores de bases de datos en forma directa, saltándose los controles normales, sobre la base de datos; incluso reporta las operaciones de desconexión-conexión de *triggers*.

Luego de las pruebas realizadas con el prototipo del Servidor de Auditoría, los resultados alcanzados, han posibilitado al área de Auditoría Interna de la empresa contar con una herramienta de CA, permitiendo un monitoreo diario, específico y detallado de la totalidad de los datos correspondientes a las tablas controladas (las consideradas más sensibles y significativas para el control) y que hacen a la esencia del negocio. De esta manera los auditores disponen de controles cruzados y validaciones propias sobre los datos capturados por la base de datos de auditoría, y a su vez, un monitoreo general del resto de la información complementaria, permitiéndonos rearmar desde un punto cualquiera del flujo de una transacción y hacia cualquier dirección los rastros o huellas de toda operación.

En tal sentido, la información obtenida de la base de datos de auditoría permite conocer en detalle toda la evidencia informática necesaria para el caso de que la misma sea requerida por terceros; esta evidencia registrada por la base de datos de auditoría contiene tres tipos de información: a) campos destinados a la información referida al proceso de la operación (fecha y hora, usuario, terminal, número identificatorio del archivo log o datos referidos a acciones sobre los triggers) , b) información o valor actual de los campos de la base de datos de gestión sobre los que actuó la operación, c) información o valor anterior de dichos datos (producto de update o delete).

Por último, este equipo de trabajo está evaluando una segunda versión del prototipo Servidor de Auditoría, continuando con el objetivo de brindar a los auditores toda la información requerida para una eficiente gestión de la función de auditoría y control, en un ambiente independiente y bajo su responsabilidad. Para ello, se está diseñando un modelo basado en un portal para el área de Auditoría Interna, en el cual el Servidor de Auditoría, además de alojar el software y la base de datos descriptas en este trabajo, provea de herramientas específicas para ejercer la función del área, aspectos que hacen a la optimización de su desempeño, como por ejemplo:

- a. herramientas de administración, gestión y seguimiento de los informes en curso y terminados
- b. herramientas para la obtención de reportes y análisis de contenidos de las tablas
- c. reservorio de reportes habituales para los controles.
- d. ambiente XBRL para la publicación de los estados financieros de la entidad.

BIBLIOGRAFIA

Alles, Michael; Vasarhelyi, Miklos et.al. Continuous Monitoring of business process controls: A pilot implementation of a continuous auditing system at Siemens, 2005

Alles, Michael, Kogan, Alexander, Vasaehelyi, Miklos y Wu, Jia, "Continuous Data Level Auditing: Business Process Based Analytic Procedures in an Unconstrained Data Environment", November 22 2006. <http://raw.rutgers.edu/continuousauditing>

Alles, Michael, Kogan, Alexander y Vasarhelyi, Miklos, Restoring auditor credibility: tertiary monitoring and logging of continuous assurance systems, 2004

Dal-Ri Murcia, Fernando, Flavia Cruz de Souza, Jose Alonso Borba y Maira Ykeda, Continuous Auditing: A literature review, 4° CONTECSI, 2007

Debreceeny, R., Gray, G, Jun-Jin, J, Lee, K y Yau, W. - Embedded Audit Modules in Enterprise Resource Planning Systems: Implementation and Funcionality – Journal of Information Systems, Vol.19 N°2, 2005

Hui Du y Saeed Roohani, Meeting Challenges and Expectations of Continuous Auditing in the Context of Independent Audits of Financial Statements, International Journal of Auditing, 11: 133-146, 2007

O'Really, Anthony, Continuous auditing: wave of the future? The Corporate Board. Sept/Oct. p.24-26, 2006

INTANGIBLES Autor: Guillermo Raymundo Martínez

"Hace 10 años nadie había oído hablar de ellos, al menos no frecuentemente, y ahora cualquier empresa querría tenerlos. MARCA, REPUTACION, RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y CAPITAL HUMANO. Son los INTANGIBLES, antes considerados menos importantes, que ahora se han convertido en los activos más valiosos de las compañías del Siglo XXI".

Veamos el caso de APPLE. Es conocido que APPLE sabe gestionar y comunicar sus valores intangibles. Asegura tener los diseños más elegantes e innovadores del mercado, liderar la lucha por conservar el medio ambiente y controlar a sus proveedores en China para que cumplan con las normas laborales internacionales. Muchas empresas darían todo por saber gestionar su marca tan bien como la firma de la manzana.

Sus aparatos - el MacBook Air, el iPod o el iTouch - generan expectativas, miles de artículos periodísticos, discusiones entre clientes, análisis de expertos y movimientos de mercados internacionales. Su penúltimo lanzamiento estrella, el iPhone, confirma la capacidad de la marca californiana para hacer ruido y levantar expectativas. Aún antes de llegar a todos los mercados del mundo este teléfono inteligente, criticado por algunos por sus deficiencias técnicas (que han recibido menor cobertura mediática que su lanzamiento) no ha dejado de ser noticia: ¿cuándo empezará a venderse? ¿Quién será el operador?

Pocos se preguntan cuánto cuesta disfrutar de los servicios del iPhone. Sus usuarios están preocupados por la imagen, por estar a la última, y el precio no es tan relevante porque suelen tener un alto poder adquisitivo. No es el primer móvil del mercado que tiene algo más que un teléfono, pero como ocurre con todos los objetos de culto de la casa (también había otros mp3 antes del iPod), hace cosas que ningún otro había hecho hasta ahora, es fácil de usar y su diseño es innovador.

Pero Apple es mucho más que una cara bonita: para promover la venta de sus productos, la compañía crea una experiencia única. Tras la ligera carcasa del iPhone se esconde, como siempre, una astuta campaña de marketing basada en el misterio, lo que aumenta la especulación en los blogs y en los foros especializados de Internet, disparando la expectativa y la ansiedad de los consumidores por hacerse con uno de esos preciados gadgets.

Luego de todo esto, está la cara social del asunto, que también conforma el ecosistema APPLE; Sus tiendas en Londres o Nueva York, por ejemplo, son una especie de templos tecnológicos blancos, unos cibercafés gigantescos y cosmopolitas donde multitudes de todas las razas y colores se unen para compartir una misma filosofía de vida. De hecho, muchos expertos creen que el futuro de la compañía pasa por crear aún más accesorios que permitan a los usuarios intercambiar contenidos y crear mayores sentimientos de comunidad.

Ahora bien, ¿Es todo tan perfecto como parece? ¿Están acaso preocupados sus millones de fans por el medio ambiente? ¿Y por las condiciones de las fábricas chinas donde se ensamblan los artilugios? A juzgar por las ventas y la pasión que mueve a los fieles, NO, pese a que los medios de comunicación reprodujeron las críticas que Greenpeace lanzó contra Steve Hobs, presidente de APPLE, tras el lanzamiento de iPhone. Como ocurre con otros muchos terminales móviles y ordenadores, contiene productos nocivos, a pesar de la promesa del propio Hobs de que APPLE será la compañía más VERDE a finales de 2008.

La denuncia del británico The Mail on Sunday acerca de la explotación en algunas fábricas chinas donde se producían los iPod, provocó reacciones más evidentes. Los auditores indagaron si era cierto que los obreros trabajaban más de quince horas diarias por menos de cuarenta euros mensuales y descubrieron que los periodistas no mentían.

APPLE informa en su Web de que los problemas se solucionaron y que todos los proveedores cumplen con el código de conducta de la compañía, en el que se estipula que los empleados no pueden trabajar más de sesenta horas a la semana y que los empresarios deben respetar el salario mínimo, los derechos humanos y laborales y unas condiciones de vida dignas, según los criterios del país donde se encuentran, es decir, China. En California, donde se diseñan los productos, los obreros no suelen dormir en sus lugares de trabajo. Por ello, los auditores se aseguraron de que las condiciones de los dormitorios y las cafeterías de los obreros chinos fuesen las adecuadas.

APPLE es un ejemplo de compañía del Siglo XXI, cuyos activos intangibles son más importantes que los tangibles. LA MARCA, LAS PATENTES, LA GESTION DEL CONOCIMIENTO, LA INNOVACION Y LA REPUTACION cuentan más que las fábricas, los edificios o la maquinaria. En la empresa tradicional, estos últimos representaban un 70% del valor; en la empresa moderna, al revés: más de un 70% de su valor deriva de los intangibles. Al menos, en los países desarrollados, donde se produce cada vez menos.

MIDIENDO LO INVISIBLE

¿Qué son los valores intangibles? Estos se pueden agrupar en cuatro categorías: REPUTACION, MARCA, RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y CAPITAL HUMANO. Cada una de ellas se desglosa a su vez en otras: Comunicación interna, Ética empresarial, Cultura corporativa, Gestión del conocimiento y así varias variables más. La importancia que las compañías modernas atribuyen a los intangibles es tan grande como la ausencia de conocimiento sobre la naturaleza, el origen y los métodos de evaluación de este tipo de activos.

Si bien la gestión de marca o de la reputación son conceptos antiguos, las empresas actuales deben tomar en consideración numerosos elementos nuevos para reforzar su prestigio, crear su identidad distintiva, aumentar su competitividad y su valor en el mercado. Antes, sólo tenían que preocuparse de gestionar la producción, pero con la tendencia a la deslocalización, resulta primordial gestionar los intangibles. Lo importante es diferenciarse y crear confianza ante los

consumidores, los mercados financieros y los accionistas. Se identifica entonces, el origen de la creciente preocupación por los intangibles en la globalización y la saturación del mercado. No basta con tener un producto o un servicio, ya que será copiado y producido a un precio menor: hay que crear experiencia.

Para diferenciarse, las compañías crean, asumen y transmiten una serie de valores medioambientales y sociales. Recurren al manejo de intangibles, cada vez más numerosos y complejos, y refuerzan sus relaciones con los grupos involucrados: accionistas, empleados, clientes, proveedores, comunidades locales, fundaciones, ONG, administraciones y sindicatos. Cualquiera de ellos puede mejorar o minar su reputación, es decir, incrementar o perjudicar las ganancias.

El manejo de los intangibles no es algo nuevo, pero ahora se cree que éstos generan valor para la Empresa. Su construcción es un proceso que abarca numerosos aspectos del funcionamiento de un negocio. Por ejemplo, TELEFONICA y otras firmas españolas utilizan un sistema de gestión de reputación desarrollado por la consultora internacional Reputation Institute, que contempla múltiples elementos: desde la protección del medioambiente, condiciones laborales, comportamiento ético, buenos resultados financieros, etc. **La Empresa moderna debe ser sostenible en todas sus facetas.**

Según los nuevos conceptos económicos, la Empresa es un agente social y debe actuar de forma responsable con todas las personas o entidades que pueden verse afectadas por sus actividades. Y para intentar demostrarlo, las firmas presentan la triple cuenta de resultados (triple botton line): financieros, medioambientales y sociales. La empresa debe probar su compromiso con la sociedad y el medio ambiente, de forma voluntaria y superar las normativas legales. Los compromisos son tanto externos como internos. Los primeros incluyen la relación con los interesados: clientes, proveedores, accionistas, ONG, sindicatos, que pueden ser diferentes dependiendo del área de negocio, y con los que hay que mantener un diálogo. No es cuestión de generosidad empresarial, sino de beneficio: cada grupo incide en el funcionamiento de la compañía y puede dañar su imagen, si así se lo propone.

La gestión social interna incluye la política de recursos y derechos humanos, creación de empleo, seguridad y salud laboral, igualdad y no discriminación, desarrollo, empleabilidad y gestión de talento, voluntariado y conciliación de la vida personal y laboral. **La filosofía es simple: si una compañía trata bien a sus empleados, éstos se identificarán con su empleador, serán más leales y rendirán más. Es indiscutible que un buen ambiente atrae a los mejores profesionales."**

Hacia dónde se encamina el Gobierno Corporativo, a partir de la Legislación Sarbanes Oxley y las acciones de la SEC

Autor: Daniel G. Chalupowicz

El Gobierno Corporativo evoluciona en estos años más rápido, con relación al ritmo de cambios que venía llevando anteriormente, y particularmente hasta Julio de 2002, fecha en que apareció la Ley Sarbanes Oxley en Estados Unidos, con enorme impacto en compañías americanas y otras ubicadas en los distintos rincones del planeta. Las prácticas y conductas de organismos regulatorios de los mercados de valores como la SEC (Securities and Exchange Commission) hoy más que nunca deben entender el mercado, y anticipar eventos futuros de modo más crítico y global, con la enorme responsabilidad de generar el marco regulatorio, controlar a las empresas que cotizan en cualquiera de los mercados de valores de los Estados Unidos, proteger a los inversores, y promover reglas de juego claras y predecibles.

Hace poco tiempo quebró un reconocido fondo común de inversión que había contratado entre su management reconocidos economistas internacionales de primera línea, para gestionar los modelos de predicción, y atraer con este brillante management a los inversores. Pero la propuesta fracasó y esto nos muestra que aún los modelos conocidos pueden tornarse obsoletos, las condiciones que creemos conocer son dinámicas o se vuelven cada vez más complejas, y a veces deben cambiar rápidamente o adaptarse incluso antes de conocerse o salir a la luz las debilidades endémicas en un sistema o los defectos inherentes en su construcción, caso contrario, el evento con impacto negativo, más conocido como riesgo, efectivamente se materializa, y a veces el impacto es tan importante, que la organización no logra sobrevivir.

El propio Alan Greenspan, ex chairman de la Reserva Federal de los Estados Unidos de América, y reconocido Gurú de financistas, inversores y gobiernos en todo el mundo ha manifestado la necesidad de rever la construcción de los modelos de riesgos conocidos, incluso cuestionando la efectividad del reconocido modelo utilizado mayormente por bancos y aseguradoras, Basilea II.

Adonde vamos entonces con el Gobierno Corporativo, que entre tantos temas que intenta resolver, debe además agregar valor, justificar los costos que impone sus prácticas, y por sobre todo servir como herramienta para las decisiones de altos ejecutivos, cada vez puestas a prueba con mayor frecuencia, y expuestas a exámenes rigurosos y rendición de cuentas, de lo que hacen, de lo que dejan de hacer, lo que informan al mercado o dejan de informar, conductas siempre criticadas por el mercado y los accionistas.

Qué es un buen Gobierno Corporativo no siempre es un tema fácil de responder, ni que tenga necesariamente una única respuesta o definición. Existen factores o eventos que muchas veces pueden rescatarse por sobre el resto de los sucesos, que nos ayudarán a entender mejor como evoluciona y quisiera en esta oportunidad compartir algunas definiciones que han surgido de un reciente encuentro sobre Gobierno Corporativo llevado a cabo en la Asociación de Bancos Americanos, y particularmente rescatar conceptos de un alto funcionario de la SEC, entidad que tiene por función regular el buen funcionamiento de los mercados de valores en los Estados Unidos y velar por la confianza de los inversores.

Al respecto, es bueno partir de la base que la SEC tiene facultades importantes en las leyes bursátiles de los Estados Unidos, con el fin de proteger a los inversores mediante el aseguramiento de la calidad de la información financiera y complementaria que presentan al organismo y a los inversores las empresas que cotizan en cualquiera de los mercados de valores de los Estados Unidos.

El Gobierno Corporativo, de acuerdo con la postura expuesta por representantes de la SEC, surge de la experiencia de la legislación de los diferentes estados que componen al país del norte y que históricamente se ha inclinado siempre por la transparencia, integridad, suficiencia, calidad y veracidad de la información que divulgan las compañías al mercado. Por lo tanto, el origen de lo que hoy conocemos como Gobierno Corporativo, nace en los antecedentes de la legislación en la que se basan estos estados y que se manejan de acuerdo con la tradición del modelo de Derecho Común o common law tradition.

Esta tradición, de acuerdo con la SEC, es una característica distintiva de los países de habla inglesa. Es un hábito que se caracteriza por descubrir las leyes a partir de los sucesos que avalan o justifican las decisiones y no en imponer decisiones luego para cambiar o alterar el rumbo de estos sucesos. Respetando lo primero, la autoridad con que gozan luego estas leyes tiene su origen en que fueron generadas mayormente a partir de necesidades de personas comunes y organizaciones, buscando muchas veces soluciones a sus problemas mediante la aplicación de la conocida técnica de prueba y error. Estas leyes creadas a partir de esta forma de encarar el tratamiento de los sucesos son luego adoptadas y aplicadas por las cortes de los diferentes estados o juzgados.

La postura de la SEC da cuenta que el derecho común crea una continuidad, incluso en la indagación que se debe hacer de las experiencias, a pesar de las distancias y el transcurso de cientos de años. Y por ello, quizás no resulte o sea una casualidad hoy que 8 de los 10 países que cuentan con el mayor grado de independencia económica y desarrollo, medido con el índice "2007 Index of Economic Freedom" se han beneficiado enormemente de esta tradición

del derecho común.

La tradición del derecho común ha contribuido a crear a algunas de las naciones más libres y prósperas y además ha logrado hacer del modelo corporativo adoptado en los Estados Unidos, un éxito económico demostrado década tras década.

No obstante el enfoque común sobre el derecho que menciona la SEC, no todos los estados tienen el mismo expertise impulsando las decisiones que luego podrán convertirse en las mejores prácticas de Gobierno Corporativo.

Es interesante resaltar aquí, que se identifica claramente al estado de Delaware, en el discurso de un importante referente de la SEC, como a uno de los estados con mayor éxito en la atracción y confianza que ofrece para que las compañías públicas (entendiéndose por esto a aquellas compañías que cotizan en los mercados de valores de Estados Unidos) decidan realizar allí los trámites de su incorporación.

Las cortes del estado de Delaware parecieran encontrarse hoy un escalón más arriba que sus equivalentes en otros estados, liderando en las prácticas de Gobierno Corporativo, y sentando estándares y precedentes que luego se adoptan en todo los Estados Unidos. Estas cortes en Delaware son reconocidas como las más expertas en la materia en todo el país, capaces de emitir opiniones de alta calidad. Utilizan un enfoque de práctica jurídica que en el país del norte se conoce como "national case law" o aplicación de la legislación basada en casos, mayormente en compañías.

La posibilidad de predecir una continuidad en el derecho se asegura además mediante el requisito de los dos tercios de votos de la legislatura para modificar la Legislación societaria en Delaware, conocida como "Delaware corporate law".

Conocer esta influencia y realidad jurídica es un paso previo importante para conocer luego como actúa o ejecuta la SEC su rol regulador y de contralor en la estrategia de Gobierno Corporativo en los Estados Unidos.

Por supuesto que han existido desvíos sobre este modelo, impulsado mayormente por iniciativas o conductas que nacen en las personas, como ser, los escándalos de público conocimiento de Enron y Worldcom, entre otros, que han derivado en leyes que han sentado precedentes importantísimos en las prácticas de Gobierno Corporativo, como la Ley Sarbanes-Oxley en el año 2002, y que han logrado cuestionar la fortaleza de la legislación que se aplicaba hasta ese momento. Es bueno hacer aquí la distinción, y saber que la intención de la legislación era preservar a los inversores y al mercado, regular a las compañías públicas, aunque cuidando cierta libertad económica que como bien mencionáramos antes, es uno de los logros y pilares en que se fundamenta el sistema jurídico y de negocios adoptado por países de habla inglesa que han resultado en notable progreso y desarrollo económico para sí mismos. La distinción aquí está, en contraposición, en el oportunismo o conducta indebida que ciertas personas han manifestado, hoy de público conocimiento, y que han puesto en jaque un sistema económico que prioriza y promueve un espíritu emprendedor que premia y motiva el desarrollo comercial, que es en última instancia el factor que crea valor en el mercado, genera trabajo, promueve el desarrollo, aumenta el bienestar y trae aparejado con su apuesta de riesgo una mayor recaudación impositiva para el país, porque a mayor volumen de negocios y a veces de audacia, mayor podría ser la rentabilidad y seguramente todos se benefician y el estado no es ajeno a esto.

Volviendo al enfoque en el Gobierno Corporativo, es inevitable que ciertos sucesos ocurran, a pesar de la legislación existente, aunque muchos otros sucesos positivos que crean valor, también ocurren a pesar de la misma legislación. Además, ocurren incluso otros sucesos, que tienen que ver con condiciones de negocios cambiantes, como ser, los cambios en la composición de quién tiene las acciones de las compañías en favor de inversores institucionales con mayor peso y decisión que los inversores pequeños, el aumento de la actividad de influencia hacia legisladores y referentes o lobby (acciones de influencia de grupos organizados), y la creciente globalización de los mercados financieros atrayendo con esto importantes capitales extranjeros que participan también en la titularidad de empresas que originariamente eran de capitales de Estados Unidos, y que por lo tanto, con su influencia imponen cambios, lo que entenderíamos aquí como nuevos parámetros de Gobierno Corporativo sobre las prácticas existentes o los usos y costumbres adoptados.

Hasta aquí vemos con claridad que el origen y sustento que tienen las prácticas de Gobierno Corporativo, desde el liderazgo que muestra en la materia la experiencia en los Estados Unidos, surgen en parte del derecho común aunque además el entorno cambiante y la influencia cultural externa en la composición accionaria de las corporaciones, también modela y condiciona eventualmente, las prácticas de Gobierno Corporativo, porque son en definitiva los hechos que derivan luego en la legislación.

Las tendencias mencionadas contribuyen a la evolución aunque también generan nuevas presiones en la tradición del Gobierno Corporativo y ponen a prueba continuamente la competitividad y efectividad del modelo de sistema adoptado.

Estas tendencias seguramente generarán mayores demandas para armonizar los estándares que seguramente aumentarán a medida que los mercados bursátiles regulados por la SEC continúen aumentando su expansión y diversidad. Esto sucederá a pesar que los sistemas de

Gobierno Corporativo a veces son diferentes en algunos países y también el producto de tradiciones legales y culturales muy particulares. Es probable entonces que algunas cuestiones de Gobierno Corporativo no siempre se presten o adapten al deseo de armonización de prácticas o a las voluntades de todos los inversores.

Del mismo modo, estas presiones o diferencias a veces necesitan de la iniciativa de la SEC para resolver diferencias que requieran atención inmediata, además de poner a prueba constantemente el enfoque tradicional de los Estados Unidos en materia de Gobierno Corporativo.

Además aquí, cualquier respuesta a tales presiones requiere una atención especial y por lo tanto exige una legislación de Gobierno Corporativo bien diseñada y que sirva a los mercados para resolver cuestiones y diferencias. Como última instancia, estas presiones necesariamente ponen a prueba también la eficacia y existencia de un sistema de Gobierno Corporativo "ideal".

La postura de la SEC y el derecho común aplicado sobre las prácticas de Gobierno Corporativo tienen un aditivo adicional, que es la consideración de la influencia de las diferencias culturales, aunque cuidando la transparencia y apertura de los mercados y la calidad de la información que se presenta a los inversores, ya que en última instancia el fin es crear valor que justifique las acciones y motiven inversiones de los accionistas, ya sea para resguardar sus ahorros a mediano y largo plazo o para detectar oportunidades de negocios en el corto plazo y promover la creación de riqueza.

Recordemos las circunstancias de mercado ocurridas hace seis años. En aquel momento la legislación emitida resultó oportuna para enviar una señal fuerte al mercado y restaurar la confianza de los inversores. También sacó a la luz una serie de temas complejos que dejan entrever lo difícil que puede llegar a ser armonizar la legislación con las necesidades o hechos, con el objetivo de buscar soluciones eficientes y efectivas a las prácticas de Gobierno Corporativo, que además también evolucionan con el paso del tiempo e intentan satisfacer las necesidades que se van presentando en los mercados y los inversores.

El espíritu de la Ley Sarbanes Oxley, luego de transcurridos algunos años desde su votación y puesta en marcha, evidentemente jamás contempló en toda su magnitud el verdadero costo de su implementación, ni consideró los escenarios futuros de costos crecientes versus los riesgos o situaciones que se intentaban controlar o al menos minimizar.

A pesar que el sistema financiero de los Estados Unidos está hoy jaqueado por el excesivo costo o valorización de ciertos negocios, particularmente asociados a las hipotecas que ha desembocado en la quiebra de personas al no poder pagar sus deudas, y de bancos, al caerse estrepitosamente el valor de sus carteras crediticias, particularmente en el mercado inmobiliario más conocido como de segunda línea o "subprime mortgage", las cuestiones de fondo en Gobierno Corporativo no cambian. ¿Acaso la valorización de estas carteras no debieron seguir también la aplicación de principios contables hoy existentes y exigidos en las compañías, y una cuidadosa evaluación o administración de riesgos por parte de entidades financieras de segunda línea e incluso bancos de primera línea también, que durante años hicieron negocios con los préstamos?

La lista de entidades financieras y bancos perjudicados no es menor, aunque también conocemos hasta donde ha llegado el Gobierno de los Estados Unidos para preservar la confianza en el mercado, a veces acertadamente y a veces en forma cuestionable, al límite tal de ayudar en forma directa a rescatar bancos comerciales gigantes, como Bear Stearns comprado por el J. P. Morgan, incluso mediante la utilización de fondos aportados por los contribuyentes, o el préstamo de los mismos, para resguardar intereses que a veces no quedan nada claros si son intereses meramente privados de los bancos en cuestión o son también los intereses de la ciudadanía en general. Estos son interrogantes o defectos de la Ley Sarbanes Oxley, y a veces de la propia función del Estado, donde en momentos el Estado interviene, regula y actúa, para el gusto de algunos en forma tardía y para el gusto de otros, en exceso. La Ley no es perfecta dado que no ha logrado evitar el escenario de crisis financiera en Estados Unidos que se conoce hoy, y además, muestra lo complejo que puede resultar una intervención regulatoria en el mercado, donde las necesidades y hechos evolucionan, y nuevos factores constantemente aparecen para volver a cambiar o presionar sobre lo que se creía solucionado. Este capítulo de crisis financiera lamentablemente no ha terminado, y podría empeorar antes de recuperar la economía su actividad plena. Aunque lo importante aquí es diferenciar que el Gobierno Corporativo promueve la transparencia, la calidad de la información que presentan las compañías al mercado, la salvaguarda en la medida de lo posible de la integridad y confianza de los inversores, y reglas de juego claras. Lo que no puede hacer es gestionar los negocios y los malos negocios o malas decisiones gerenciales no se salvaguardan con una legislación que promueva la transparencia, ya que ésta excede su orbita de aplicación. El Gobierno Corporativo intenta mejorar las reglas de juego y relaciones entre compañías, entes reguladores bursátiles e inversores, aunque no puede abarcar los posibles errores de gestión o decisión de negocios que cometen las personas.

Por lo tanto, podríamos a esta altura del artículo, decir que la Ley Sarbanes Oxley, particularmente en su sección 404 es un buen mapa de ruta y señala el rumbo o el norte como dirían algunos estudios jurídicos a sus clientes, y a pesar de que es mejorable y perfectible, ciertamente ha contribuido a un cambio importante, y también ha aportado en la definición de los temas de una agenda de necesidades sin resolver, contribuido a identificar nuevos problemas en lo que se creía ya resuelto, algunos temas con solución visible en el horizonte, a

partir de una mera aprobación, y otros aún pendientes de solución, aunque también nos señala la naturaleza de la propia materia de Gobierno Corporativo, que no es estática, sino más bien dinámica, donde mucho progreso se ha realizado en efecto, aunque otro tanto aún quede por hacer.

Enfocándonos en la experiencia de aplicación de prácticas de Gobierno Corporativo a partir de la aparición de la Ley Sarbanes Oxley, la respuesta de la SEC al notar las crecientes dificultades en esfuerzo, costo y recursos de las empresas para poder cumplir, ha sido claramente una actitud prudente al postergar en más de una oportunidad la fecha efectiva de su cumplimiento, particularmente en los aspectos que involucraban a las pequeñas compañías y algunas empresas extranjeras.

Además, el organismo regulador trabajó en forma conjunta con el PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board) para alinear la principal norma emitida y utilizada por los estudios contables hasta el año pasado, el Estándar de Auditoría N° 2 y revisar su contenido con el fin de promover mayor flexibilidad en el esfuerzo de implementación, y recomendar la aplicación de un enfoque basado en riesgos, partiendo de lo importante hasta llegar a mayor detalle, y con mayor grado de consideración también del juicio del profesional en auditoría al evaluar el diseño y operación de los controles internos de una compañía.

Esta consideración resultó crítica en cómo encarar el proceso de implementación de la sección 404 de la Ley Sarbanes Oxley, a partir de la nueva normativa emitida luego por el PCAOB, Estándar de Auditoría N° 5 que reemplazó también el año pasado al mencionado Estándar N° 2.

Estos cambios aclaran dudas aunque también muestran una tendencia en Gobierno Corporativo. La SEC y el PCAOB se han alineado y puesto a trabajar en equipo, en forma conjunta y sintonizada, compartiendo una visión sobre cómo mejor resolver las necesidades que claramente habían sido identificadas, y promoviendo flexibilidad y otorgando mayor libertad hacia los profesionales que debían trabajar y aplicar las normas emitidas por el PCAOB a partir de la Ley Sarbanes Oxley. El enfoque claramente pasó de ser una receta rígida a seguir, como un listado de verificación de auditoría, que muchas veces se aplica por el solo hecho de meramente cumplir sin considerar los verdaderos factores detrás de tal receta, a un enfoque basado en riesgos, que otorga mayor responsabilidad a los individuos y respaldo al profesional que debe actuar, donde la decisión de identificar, asumir o tratar los riesgos identificados, y diseñar los controles adecuados pasa entonces a la orbita más exclusiva del profesional, aunque con el consiguiente y último riesgo propio de la auditoría, en la orbita del individuo profesional donde el error que pudiera existir en los estados financieros de la compañía, y que no llegue a prevenirse o detectarse en forma oportuna, es aquí riesgo puro para el desempeño del profesional actuante.

El resultado último de este enfoque y del consiguiente criterio de cómo mejor regular y tratar el Gobierno Corporativo a partir de la Ley Sarbanes Oxley, es crítico y afectará las definiciones del Gobierno Corporativo. Esto se verá en el éxito que logren tanto la SEC como el PCAOB con las compañías que cotizan, donde las propias compañías y auditores externos de éstas deban ejercer mayor juicio profesional bajo la nueva normativa, e identificar y comprender los riesgos en forma acertada, o el riesgo de equivocación en esta evaluación, que puede llevar al desastre a compañías, firmas de profesionales de auditoría, y por ende afectar al mercado en su conjunto. En qué medida tanta flexibilidad y otorgamiento de un "cheque en blanco" a la confianza de un profesional actuante, puede resultar en una evolución favorable de costos y valor agregado, está aún por verse. Aunque no podemos desconocer con estos antecedentes, hacia dónde evoluciona la práctica de Gobierno Corporativo, el grado y calidad de intervención que ha demostrado la SEC, la postura que adopta, y por ende los parámetros que marcan los límites en el mismo Gobierno Corporativo.

Los esfuerzos y adaptaciones de enfoque demostrados tanto por la SEC como por el PCAOB cumplen al parecer con la expectativa y aprovechan una única oportunidad para demostrar que los organismos entienden hoy que la normativa no puede ser generalizada ni aplicada de la misma manera para todos los actores del mercado, y que hay que considerar las cuestiones particulares como tamaño y radicación legal del negocio (empresas extranjeras versus nacionales, por ejemplo), y que las estructuras y prácticas de Gobierno Corporativo no son iguales para todos, y como dijimos al comienzo citando el caso del derecho común como enfoque jurídico que contribuyó a desarrollar prácticas que beneficiaron a la sociedad, contribuyeron al progreso y crecimiento económico de países de habla inglesa, es el mismo enfoque o espíritu que hoy se mantiene, predecible como dijimos al comienzo, por permitir que se desarrollen las experiencias y regularlas a partir de las consideraciones particulares de las partes que intervienen en el mercado, y que ahora está permitiendo que el Gobierno Corporativo siga evolucionando a partir de las experiencias reales y necesidades identificadas de las partes y no de imposiciones aisladas unilaterales hacia la realidad o los mercados.

Es de resaltar aquí cómo prima el espíritu de las acciones que encamina la SEC, con consideraciones que traen confianza y seguridad jurídica a las partes. Podemos ver ejemplos claros como las compañías categorizadas como Accelerated Filers, aquellas de mayor tamaño y envergadura, que han visto una reducción sustancial en el costo y esfuerzo de implementación de la Sección 404 mencionada antes, y dado que la mayoría ya ha diseñado y mejorado la propia estructura de la organización para el cumplimiento con los requerimientos de Sarbanes Oxley, pueden aprovechar esta flexibilización, para agregar valor interno y externo. La SEC conoce los costos del esfuerzo de implementación y las acciones tienden a

mitigar los mismos, con el objetivo concreto de colaborar en una reducción de costos internos de implementación y honorarios de los auditores externos asociados con las tareas de auditoría requeridas en la Sección 404b de dicha Ley.

El equilibrio que se busca, muchas veces afecta la balanza entre la carga que impone el cumplimiento para las pequeñas compañías y la intención del Congreso en los Estados Unidos cuando sancionó la Ley, y el fin último es la consideración de la equidad y evitar con ello una carga desproporcionada de requerimientos que impliquen presión sobre recursos escasos de algunas compañías, y en última instancia con la adaptación necesaria del Gobierno Corporativo que realmente permita gestionar mejor las organizaciones, aunque jamás reemplazando, vale la acotación, el juicio de la gerencia en las decisiones propias del negocio.

El enfoque permitirá a la SEC estudiar y comprender a partir del análisis de la información que recibe, de un importante número de compañías, adónde están los costos en la estructura de cumplimiento de las organizaciones, cuál es el verdadero impacto y qué valor agregado justifica el requerimiento a partir de los beneficios concretos tanto para las compañías como para los inversores.

Solo el tiempo dirá el grado de éxito que se obtenga mediante la aplicación de este enfoque y su tratamiento, aunque las prioridades e identificación de las necesidades están puestas sobre la mesa, y a pesar de que se ha logrado un progreso importante en mejorar las prácticas de Gobierno Corporativo, seguramente quedan en el tintero temas que necesitarán mayor consideración y otros temas nuevos que se presentarán con el paso del tiempo.

Para mayor información, también ha sido publicado por el mismo autor **Gobierno Corporativo** de la Editorial Osmar Buyatti, el cual incluye un compendio interesante de información para el cumplimiento con Sarbanes Oxley, control interno y prevención del fraude corporativo, además de traducciones e interpretaciones de las Normas del PCAOB, y además el libro **Financial Communication with the SEC**, con interesante material sobre control interno, reportes y requerimientos regulatorios exigidos por la *Securities and Exchange Commission* para empresas que cotizan en los mercados de valores de los Estados Unidos.



Autor:

Daniel Gustavo Chalupowicz - CPN – UBA

Bachelor of Science in Accounting. Brooklyn College / CUNY - Estados Unidos
Master en International Business. Universidad de Belgrano conjuntamente con Ecole Nationale Des
Ponts Et Chaussees – Francia

CPA - Certified Public Accountant - CIA - Certified Internal Auditor

Miembro de ACFE - Association of Certified Fraud Examiners

Internal Audit Manager SKF Argentina S.A. (Empresa Industrial Sueca)
ex consultor de BDO-Becher

Autor de obras y artículos vinculados a la profesión.