

## Papel del Auditor Interno ante la Crisis Financiera.

Autor: Lic. José Nicolás Gómez C.

Para el momento en que redacto las siguientes líneas, recién había llegado a mis oídos la noticia sobre la aprobación del multimillonario plan de rescate financiero que se dispone a ejecutar el Gobierno de los Estados Unidos, todo esto en procura de salvar el sistema financiero americano y evitar en todo lo posible que la situación en referencia se propague a otros sectores de la economía. Pensar en la posibilidad de expansión de esta crisis financiera a otros segmentos parece ser desde ya algo inevitable, ya que el sistema bancario de por sí, constituye un motor o catalizador del resto de las actividades ya sea en el escenario estadounidense o en cualquier otra economía dentro de nuestra aldea global por muy distante que se encuentre de estas latitudes.

En el caso específico de las encomias latinoamericanas, vamos a considerar algunos elementos que sin duda alguna van a ser vitales ante la percepción futura de lo que bien podría ser el efecto subregional de la actual crisis financiera americana y que pudieran afectar en mayor o menor grado el desempeño financiero de nuestras organizaciones:

1.- Aunque la crisis financiera en su esencia parte de una situación de crisis del sector hipotecario, no es de extrañar que otros sectores vinculados a estos también sufran los embates de una recesión más generalizada, como bien pudieran ser el sector construcción, asegurador, alquiler de maquinarias, y muchos otros más; en pocas palabras; esto afectaría hasta al fabricante del más mínimo componente utilizado para edificar una vivienda y las actividades a ella conexas; por lo que habría de preguntarnos: ¿Está mi empresa u organización dentro de una cadena de valor cuyos productos o servicios guarden estrecha relación con estos sectores?, de ser afirmativa esta respuesta, no queda duda alguna de que su organización está sometida a un cierto nivel de vulnerabilidad y más aún si sus principales clientes se encuentran en territorio americano.

2.- Contracción en el crédito al consumo. Imagínese por un momento a aquella persona o individuo que en última instancia adquiere su producto o servicio y que generalmente recurre al financiamiento bancario para costear su adquisición, en el caso de que "el cliente de mi cliente" no disponga del posible respaldo de una tarjeta de crédito, líneas de crédito o cualquier otro medio de apalancamiento financiero, habría que pensar simplemente en que ese ciudadano americano orientará sus recursos al consumo primario y postergará la adquisición de cualquier otro bien suntuario para cuando las finanzas personales "tengan un mejor momento", es por ello que tendríamos que realizar los siguientes cuestionamientos: ¿ Constituye el producto o servicio prestado por mi empresa un bien suntuario? o ¿Existen en el mercado productos o servicios sustitutivos de menor costo?; en ambos casos, si la respuesta es afirmativa, no es de extrañar que en los próximos meses "se queden fríos" los inventarios, se reduzcan los pedidos por parte de nuestros clientes en EEUU y nuestro flujo de efectivo se congele; claro está, esto no sucede de la noche a la mañana es una experiencia ingrata que poco a poco se verá reflejada en nuestros estados financieros y muy específicamente en la capacidad de generación de efectivo de la empresa.

3.- Seguimos siendo exportadores de materias primas y nuestro mejor aliado comercial está en los Estados Unidos. El solo hecho de pensar que cualquier sector de la economía americana experimente una contracción de la demanda, ya nos hace recapacitar sobre una tentativa reducción de nuestras exportaciones tradicionales hacia los mercados de Norteamérica, ahora en este caso no estará de más hacernos las siguientes preguntas: ¿Qué tan diversificada está la gama de productos que ofrece mi empresa? Y ¿Qué tan diversificada es mi cartera de clientes?. Mientras menos diversificados estemos en comparación con otras organizaciones, veremos potencialmente mermadas nuestras capacidades de respuesta ante la ausencia de un cliente importante o la reducción en la demanda de nuestro "producto estrella".

Ahora bien, ¿Qué papel juega el Auditor Interno en todo esto?. Para dar respuesta a este planteamiento, considero importante reflexionar sobre un aspecto que muchos colegas han omitido durante los últimos años y que al mismo tiempo otros pocos han asumido como bandera propia en pro de sus organizaciones. Me refiero a la Administración del Riesgo en la Empresa (ERM, por sus siglas en inglés), el cual debe ser promovido como una metodología para dar rigor a los procesos de planeación existentes y no como una administración extra, este proceso debe ser influenciado por la junta directiva, los directores la gerencia y el resto del personal, en el cual se han de identificar los eventos potenciales que pudieran afectar al negocio, todo esto con el fin de proveer un nivel razonable de seguridad en el camino de cumplir sus objetivos de negocio.

Sin duda alguna los cambios mas recientes en el escenario mundial, están signando nuevos paradigmas, así como también un nuevo marco para administrar efectiva y eficientemente los riesgos asociados y las oportunidades de negocios, de forma tal que se pueda potenciar las capacidades de la empresa y crear valor patrimonial en el largo plazo, de igual forma le sugiero que en la medida de lo posible tome en consideración o revise con rango de prioridad aquellos riesgos vinculados a la política comercial de la organización, evaluar el grado de exposición ante cambios drásticos en sectores financieros o no de la economía americana, la vulnerabilidad de mis clientes y proveedores y su incidencia en nuestra cadena de valor medular, buscando de igual forma y entre otras cosas:

- 1.- Alinear la estrategia y el grado de aceptabilidad del negocio
- 2.- Asociar crecimiento, riesgos e ingresos
- 3.- Mejorar los procesos de decisión como respuesta a los riesgos
- 4.- Minimizar las sorpresas en los estados financieros
- 5.- Identificar y gerenciar cruzadamente los riesgos de la empresa o corporación.

En sus manos están las herramientas, las situaciones riesgosas pudieran afectar significativamente los estados financieros de nuestras empresas, solo debemos anticipar la materialización del riesgo antes de que en verdad sea tarde y en consecuencia no podamos brindar respuesta a situaciones inesperadas.

Cordialmente,

**Lic. José Nicolás Gómez C.**

Consultor empresarial en Finanzas y Auditoria

## Qué es “e-Discovery”?

Autor: Carina Espeche

Antes de introducirnos en “e-Discovery”, debemos conocer el concepto de “**Discovery**”, siendo éste término utilizado en los Estados Unidos de Norteamérica para referirse a la instancia en una litigación previa a un juicio, en la cual las partes intercambian información que pueda resultar relevante para reclamos o defensas que han sido interpuestas, es decir, recopilan para su propia estrategia los elementos probatorios e intentan hacerse de toda información que pueda utilizar la contraparte. Dicha etapa previa, tiende a evitar que en el juicio, las partes se vean sorprendidas y consecuentemente afectadas por falta de conocimiento de pruebas propias y de su adversario, así como también evitar la producción de pruebas improcedentes o superfluas y sobre hechos que luego resultasen inconducentes o irrelevantes.

Históricamente, la etapa de discovery había sido limitada a la mera presentación de medios de prueba en documentos en papel, sin embargo, en la actualidad involucra el intercambio de información mantenida en forma electrónica, habiéndose realizado enmiendas en la “Federal Rules of Civil Procedure” (FRCP) a tal fin, vigente a partir del 1-Dic-2006. La FRCP es de aplicación para cualquier organización que potencialmente pueda estar involucrada en litigaciones en US Federal Court System (Corte Federal de los Estados Unidos de Norteamérica).

Por lo expuesto anteriormente, podemos definir a “**e-Discovery**” (electronic discovery) como la **etapa de descubrimiento electrónico en la que se busca, localiza y asegura información electrónica con el propósito de ser usada como evidencia**, ya sea que se trate de un caso legal que tramite en el ámbito Civil o Penal, o bien de temas relacionados con el cumplimiento de regulaciones y normas.

### **En que formato debe ser proporcionada la información?**

Debe ser producida en la forma en la cual la información electrónica es mantenida originalmente, o **en una forma en que sea razonablemente utilizable**.

**En el proceso de “descubrimiento electrónico”, todos los tipos de datos pueden servir como evidencia.** Esto puede incluir texto, imágenes, archivos calendarios, bases de datos, planillas de cálculo, archivos de audio, sitios Web, programas de computación, e-mails, entre otros.

El correo electrónico (e-mail) puede ser una fuente valiosa de evidencia en casos legales civiles o criminales, dado que actualmente se encuentra reemplazando no solo comunicaciones tradicionalmente realizadas en papel, como notas escritas, memos, o cartas postales, sino también intercambios informales que en el pasado no se encontraban documentados en su totalidad, tales como llamados telefónicos o incluso conversaciones casuales.

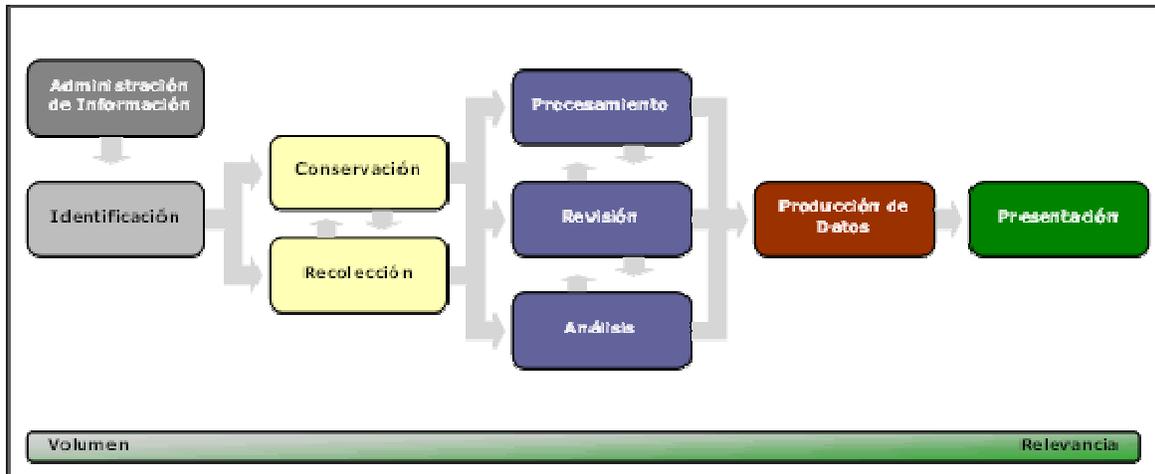
### **En qué consisten las soluciones e-Discovery?**

Una solución e-Discovery permite a los clientes pasar de métodos ineficientes, costosos y reactivos de respuesta ante situaciones de litigio, a un modelo proactivo que ofrece menores costos, reduce los riesgos y aumenta la capacidad de respuesta a los eventos de litigios actuales y futuros.

En lugar de administrar las solicitudes de e-Discovery en la forma tradicional o manual, las organizaciones pueden optar por aplicaciones de software que funcionan en conjunto para **proteger y resguardar la información, así como para dar cumplimiento a los estándares establecidos por el “Electronic Discovery Reference Model”** o Modelo de Referencia de Descubrimiento Electrónico (EDRM, por sus siglas en inglés) cuyas áreas claves son: recolección, conservación, procesamiento, revisión, análisis y producción de datos. Dicho modelo, fue definido por el equipo del proyecto EDRM (integrado por 62 organizaciones que representan proveedores de servicios de búsqueda electrónica, proveedores de software, corporaciones, firmas de abogados y organizaciones profesionales) con el objeto de que las organizaciones cubran la necesidad de

estándares y parámetros al momento de realizar búsquedas electrónicas, así como contar con un proceso formal. Proporciona un marco común, flexible y extensible para el desarrollo, la selección, la evaluación y el empleo de productos de descubrimiento electrónico y servicios.

Esquema de funcionamiento del EDM:



Entre los principales beneficios de una solución e-Discovery, se pueden mencionar:

- **Mayor capacidad de respuesta** a requerimientos legales, rápida búsqueda y recupero de datos.
- **Menores costos** de descubrimiento legal, automatizando recopilaciones de datos.
- **Administración de contenido**, optimizando las instancias de búsqueda de información mediante métodos de indexación o utilización de palabras claves.
- **Protección y resguardo** de la información.
- **Base flexible**, que permite adaptarse a nuevas regulaciones y tipo de contenido archivado. Dado que la presentación de medios de prueba constituye uno de los elementos del proceso de litigio más costoso y exigente, en la actualidad se presenta una creciente demanda de formas para hacer que la presentación de dichos medios de prueba sea más segura, competente, precisa y rentable.

### Basta con una plataforma informática?

La implementación de una solución e-Discovery requiere de un adecuado relevamiento, análisis y posible rediseño de la estrategia de almacenamiento y resguardo documental para su posterior recuperación. Una vez efectuada esta tarea, la herramienta tecnológica constituirá un elemento de carácter imprescindible, permitiendo responder a las solicitudes de información y dentro del margen de los tiempos requeridos.

**Sabemos que un Juez (o en su caso un Tribunal) aplicará su “sana crítica” a la hora de evaluar los elementos probatorios y dictar sentencia. Será entonces responsabilidad del management de las organizaciones que la prueba constituya un factor clave del éxito ante una controversia y no dejar en manos del destino hallar los elementos que podrían definir el resultado del litigio.**

## Las Buenas Prácticas de Control Interno Llegan a nuestras Planillas de Cálculo

Autor: Gustavo Regner

Debía finalizarse el presupuesto ese mismo día, los números no terminaban de cerrar y menos aún tenían sentido, lo único claro era que el vencimiento era inamovible. De pronto alguien del equipo tuvo la claridad necesaria y pudo finalmente desenredar esa maraña matemático-contable-estimativa, llegando a una conclusión que resultaba aceptable. Le envió un e-mail al resto del equipo con los números finales. Con los importes definidos, un analista abrió una planilla de cálculo en blanco en su computadora, estableció las columnas y filas correspondientes (léase campos y registros respectivamente por los más entendidos en bases de datos), las encabezó y cargó uno a uno los datos recibidos. Guardó la planilla en el disco rígido de su computador y envió una copia también por e-mail a su jefe para obtener la pertinente aprobación; finalmente éste último pudo enviar el ansiado presupuesto justo a tiempo. Algunos meses después, hubo que explicar los desvíos que la realidad impuso sobre los pronósticos. El jefe abrió la planilla electrónica que tenía “guardada” en la casilla de “elementos enviados”; allí sólo vio un grupo de columnas y números que no pudo entender. Llamó al analista para que lo ayude, pero éste había borrado el archivo, tanto del disco de su computadora como también de su mente tan pronto como había enviado aquel correo. Entonces pidieron el auxilio de quien había determinado los números, el que quedó perplejo mirando la pantalla pero sin recordar absolutamente nada de cómo había conseguido obtener esos resultados. Sus archivos le resultaban tan extraños y lejanos que le era imposible poder explicar las diferencias.

Si esta escena le resulta familiar, no se sienta mal, usted no es el único. Las políticas de manejo de las planillas de cálculo generalmente no han estado dentro de los puntos de mejora o tareas consideradas importantes por la mayoría de las compañías, sin importar su tamaño. Sin dudas, las planillas de cálculo constituyen una de las herramientas más poderosas, útiles y, también, tan flexibles como vulnerables con que cuentan las compañías para desarrollar sus tareas diarias. Su uso está tan difundido que sería difícil hoy imaginar un mundo sin ellas. Ante este panorama, cabe preguntarse acerca de los motivos por los cuales no se establecen políticas, se desarrollan procedimientos y se adoptan prácticas que permitan que las planillas sean más seguras, íntegras, confiables, es decir, que tengan un marco que las vuelvan una fuente fidedigna de información.

Cuando decidimos abordar hace algunos años esta especialidad dentro de las buenas prácticas de control interno, pensamos que teníamos por delante un desafío más que interesante y, parafraseando el título del famoso libro de Stephen Covey “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”, pensamos en incorporar “Los 7 hábitos de las planillas altamente confiables”. ¿Cuáles son estos hábitos? Veamos:

### 1. Inventario

No es posible controlar lo que no se conoce. En este caso, la primera medida será identificar los procesos que la compañía considera susceptibles de control. Esta identificación puede basarse en cuestiones vinculadas a información de gestión sensible, reporte de resultados, estimaciones, cierres contables y todo aquel proceso en el que la información importante deba procesarse a través de Planillas de Cálculo, sea en una etapa o en su totalidad.

Identificado el proceso, se deberá realizar un relevamiento que permita identificar las Planillas de Cálculo utilizadas en el mismo. Hecho esto es importante segregar las que son “Clave” de aquellas que no cumplen otra función que la de soporte o, aún menos que eso, cuando no cumplen ninguna función específica.

Seguramente, de un universo inicial a veces inimaginable de Planillas utilizadas, se llegue a un nuevo escenario con muchos menos archivos, pero todos importantes. Este nuevo universo se detallará, identificará, creando de ser necesario, un glosario donde se detallen sus usos y finalidades. De esta forma ya tenemos nuestro “Inventario de Planillas de Cálculo”

## **2. Unificación y Racionalización**

Como en el ejemplo inicial, es muy común que se generen tantas planillas como requerimientos o necesidades de cálculo existan. También es común que esas planillas no se parezcan unas a otras, aunque versen sobre el mismo tema, sean generadas por la misma persona y respondan al mismo requerimiento que les dio origen. Por esto es importante estandarizar patrones de Planillas, estableciendo modelos, unificando contenidos y minimizando la cantidad de documentos circulantes a los necesarios para el logro de los objetivos buscados.

## **3. Control de Cambios**

Una vez hecho el inventario, identificadas las planillas clave, unificadas y parametrizadas, ¿podemos asegurar que los cambios y actualizaciones introducidas pueden rastrearse y reconstruirse?; es decir, ¿podemos aseverar que esos documentos electrónicos son auditables?. Si bien es conocido que, en general, las planillas de cálculo no poseen una función que permita realizar un control de cambios, la solución a esta carencia puede ser más sencilla de lo que muchos imaginan: Realizando un control de versiones, numerando las sucesivas ediciones y nunca sobrescribiendo el documento original o de base ni sus modificaciones posteriores. De esta manera, se podrá tener la integridad de la “historia” de esa planilla y cómo la información que contiene fue evolucionando con las distintas correcciones. Las planillas de cálculo no cuentan, por ahora, con logs (o rastro) de cambios, por lo que éstos deben ser generados por los usuarios. Al fin y al cabo, son los primeros interesados en mantener claros y ordenados sus papeles de trabajo.

Adicionalmente, es muy útil recurrir a un viejo truco que usaban nuestros abuelos: hacer anotaciones. Al trabajar sobre papel, es común hacer anotaciones aclaratorias al margen o junto a los datos, más allá de los números y cuentas que pudiera haber, permitiendo que, cuando posteriormente volvamos a verlos, podamos rápidamente recordar a qué nos referíamos o de dónde surgieron los valores. Entonces, ¿por qué no hacemos eso con las Planillas Electrónicas? ... misterios de la naturaleza. Adicionar una columna de Comentarios que permita incluir citas, referencias, ayuda-memoria y todo aquello que haga de los papeles de trabajo fuentes de evidencias claras y confiables nunca estará de más.

## **4. Protección**

Hemos logrado hasta aquí ordenar y unificar nuestras Planillas, para que la tecla “Del” (o costumbre) de borrado no sea la que finalmente eche por tierra nuestros esfuerzos, siempre es recomendable recurrir a las funciones de protección de celdas, hojas y libros, no olvidando el incluir contraseñas de lectura y/o escritura (dependiendo de la necesidad) si la información es sensible. Esto último debiera ser una obviedad, siendo que este trabajo lo estaremos realizando sobre Planillas catalogadas como “Clave”, cuyos contenidos definimos previamente como Críticos.

El lector menos avisado podría dar cuenta que lo anteriormente expuesto resulta de las prácticas más básicas pero, lamentablemente, menos difundidas. Aun recordamos el caso de un ajuste de varios miles de dólares propuesto por un auditor a una compañía que omitió incorporar protecciones de hoja y celdas, lo que permitió que alguien inserte filas de manera accidental a una hoja de cálculo y determine las existencias de bienes erróneamente. Increíblemente nadie lo notó sino hasta que fue incorporado a los estados contables.

## **5. Archivo**

“Perdí la información”, “se borró”, “estaba en otra máquina”, “lo grabé en un CD, pero no sé dónde lo dejé” y tantas otras frases célebres pueden oírse al momento de intentar recuperar un archivo si el mismo no aparece. Es recomendable destinar un espacio en la red corporativa para que la información pueda ser “subida” y guardada eficazmente. Resta aclarar que la red deberá contar con las debidas medidas de back-up, re-store y disponibilidad que permitan asegurar un adecuado resguardo de la información. En este punto, el foco no será la planilla, sino el continente, esto es, la red. Será objeto de próximos artículos el desarrollo de este punto.

## **6. Acceso**

Si bien el mantener la información en discos compartidos de la red corporativa nos brinda cierta seguridad, ¿sabemos realmente con quién estamos compartiendo esa información? Por definición, la red de la organización es de acceso general al personal de la misma. Por eso es recomendable que la información sensible se encuentre en sitios especiales con accesos restringidos según definiciones de responsabilidad. Recordemos: las planillas de cálculo no llegan a tener las características de los sistemas seguros pues de hecho no lo son. Se trata de herramientas. No poseen perfiles configurables para su uso, pero sí podemos lograr que quienes acceden a ellas lo hagan con los permisos adecuados, acotando de esa manera el riesgo de errores involuntarios (o no).

## **7. Comunicación y Capacitación**

Finalmente, ninguno de los puntos anteriores tendrá sentido si no se establecen mecanismos que permitan difundir estas prácticas, darles fuerza a través de normas y procedimientos e inculcar en la gente la necesidad de trabajar dentro de estos parámetros. Si no se logra unificar esfuerzos, será el entusiasmo de un reducido grupo de idealistas, nada más. En igual sentido, es importante incorporar prácticas de auditoría sobre las planillas de cálculo, no sólo a través del cumplimiento de las normas que pudieran aplicarse, sino sobre las mismas planillas, validando su contenido y continente.

En conclusión, pueden ensayarse muchos argumentos respecto del por qué hasta hoy no se implementó en forma masiva un adecuado enfoque y tratamiento consecuente de las Planillas de Cálculo. No obstante, quienes aún no lo hayan hecho, se hallan frente a un desafío no menor: asegurar la confiabilidad, integridad y seguridad de un desconocido volumen de información que generan a diario.

# **CONCLUSIONES VI ENCUENTRO NACIONAL DE AUDITORIA INTERNA BUENOS AIRES – ARGENTINA – 23 Y 24 DE ABRIL DE 2009.**

## **I. ORGANIZACIÓN**

Los días 23 y 24 de Abril de 2009 el Instituto de Auditores Internos de Argentina (IAIA) y el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CPCECABA) organizaron el VI Encuentro Nacional de Auditoria Interna de Argentina, con la colaboración de la Asociación de Examinadores Certificados de Fraude (ACFE) y el auspicio de las siguientes Empresas: ACL; Bertora & Asociados; BDO Becher y Asociados; Deloitte; Ernst & Young; Lisicki Litvin & Asociados; SAFE Consulting Group; PriceWaterhouseCoopers y Kroll.

## **II. ALCANCE Y DESARROLLO**

El desarrollo de las ponencias incluyó 2 sesiones plenarias, siendo la del 1er. día dedicada a la visión y problemática de Auditoria Interna en la Empresa Privada, mientras que la del 2do. día abarco el desarrollo del control en el ámbito de la Organización y Función Pública.

El resto de las presentaciones se organizaron en 3 pistas simultaneas de acuerdo al siguiente detalle: “Prevención y detección del Fraude”; “Efectividad y eficiencia de las Operaciones” y “Nuevas técnicas de Auditoria”, contando cada una de ellas con 9 ponencias individuales del más variado contenido, resaltando entre ellas los siguientes temas: el gobierno corporativo; la prevención y detección del fraude; el delito digital; el soborno transnacional; aspectos legales en la investigación del fraude; casos prácticos; el rol del auditor; el fraude en servicios públicos; la eficiencia y eficacia de las operaciones; las mejores prácticas en el riesgo operacional; auditoria basada en riesgos; evaluación de calidad de Auditoria; Procedimientos; articulación de Auditoria Interna con la Responsabilidad Social Empresaria; aportando valor desde la auditoria de proyectos; seguridad documental; Calidad en la Administración Pública; Oportunidades y desafíos de Auditoria; Mejoras de procesos; Auditoria Legal; Técnicas de auditoria asistidas por computador; Controles de T.I.; visión integral del riesgo y sus impactos; Auditoria laboral; evolución del análisis de datos para auditoria y Auditoría de compras y abastecimientos.

## **III. CONCLUSIONES GENERALES**

En virtud de las variadas presentaciones efectuadas y los debates, preguntas y respuestas desarrolladas a partir de ellas, se han consolidado las siguientes conclusiones que agrupamos por cada una de las pistas que se han expuesto en el Encuentro.

### **III.1 PREVENCIÓN Y DETECCIÓN DE FRAUDE**

Esta pista aportó conceptos y conocimiento actualizados sobre el fenómeno “fraude organizacional”, tanto en sus definiciones y características, como en los aspectos constitutivos de todo sistema efectivo de combate contra el fraude: su gobernabilidad, prevención, detección e investigación.

Las presentaciones permitieron desplegar un buen número de conclusiones que nutrieron a los participantes con un conjunto de herramientas, conceptuales y prácticas, que potenciarán sin dudas sus enfoques y habilidades profesionales en la materia.

Las más importantes de esas conclusiones fueron:

1. Existe una influencia recíproca entre las buenas prácticas de gobierno corporativo y la existencia de un manejo efectivo del riesgo de fraude en las organizaciones. Una se apoya en la otra. Sin buenas prácticas de gobierno, los diseños de sistemas de manejo de riesgo en general, y de fraude en particular, serán estériles e inefectivos. Las mejores prácticas imaginables de gobierno no tendrían éxito si la organización no ha hecho de la prevención del fraude un tema de convicción y práctica efectiva. Las experiencias de los grandes fraudes contables de principio de la década nos ilustran sobre el particular.

2. El riesgo de fraude en las organizaciones es uno de los más importantes, ya que por vía de su ocurrencia aquéllas pierden hasta un 7% de sus ingresos anuales. El fraude, en todas sus tipificaciones y manifestaciones, es un fenómeno complejo y requiere amplia experiencia y capacitación además de un “modo de tipo investigativo” para el enfoque y abordaje de las situaciones. Por ello, los auditores forenses deben ser muy experimentados en todas las técnicas investigativas, incluyendo la revisión y análisis de documentación, la reconstrucción de registros y la conducción de entrevistas a todos los involucrados.

3. Con la aparición del trabajo remoto y la utilización masiva del correo electrónico e innumerables nuevos canales de comunicación, han proliferado nuevas técnicas para cometer delitos digitales. El fraude digital suele ser el más complejo de los fraudes y el que requiere más cuidados en prevenir y más adiestramiento en descubrir. Una forma típica y frecuente de estas maniobras consiste en el robo de credenciales o de identidad de usuarios de la red. Dentro de las organizaciones, las encuestas indican que sólo el 25% de los delitos digitales investigados han concluido con la identificación de los perpetradores. La legislación de muchos países todavía no se ha adaptado a este nuevo “modus operandi” del delito. En nuestro país, una reciente actualización del Código Penal de la Nación provee nuevos recursos legales para la disuasión de estas prácticas delictivas.

4. La ley contra las prácticas corruptas transnacionales (conocida como FCPA) fue pionera en penalizar el soborno a gobiernos y políticos en el extranjero. Sancionada inicialmente en EEUU, fue gradualmente adoptada por casi todos los países desarrollados. Incluso la Convención de las Naciones Unidas ha aconsejado su adopción a todos los países miembros. Este tipo de legislación ha operado como un efectivo disuador de estas prácticas de corrupción, tanto por las penas que impone a organizaciones y/o a sus agentes (internos y externos), como por la enorme pérdida de imagen que implica para cualquier empresa que resulte acusada y condenada dentro de los preceptos de la misma.

5. Las investigaciones forenses se orientan a la obtención de evidencias para su eventual utilización en sede judicial. Un investigador eficiente debe conocer los límites que plantean las expectativas razonables de protección de la privacidad de los investigados así como la necesidad de una correcta preservación de las evidencias para que mantengan su utilidad legal. La organización deberá establecer políticas claras y precisas sobre la propiedad y seguridad de la información y sobre el manejo y uso de las herramientas (fundamentalmente tecnológicas) a través de las cuales es procesada. Se privilegia la conducción de las investigaciones de fraude por expertos ajenos a la organización, para asegurar objetividad e independencia de criterio.

6. La primera línea de investigación forense, aquélla orientada a determinar si un fraude ha ocurrido o está ocurriendo, es habitualmente confiada a un órgano interno de la organización. Las exposiciones sobre casos prácticos de fraude perpetrados en distintas organizaciones nos han señalado la interesante circunstancia de que las organizaciones han arbitrado políticas y prácticas diferentes al respecto, confiando esa investigación preliminar a la Auditoría Interna, en algunos casos, pero en otros, comités poli-funcionales suelen quedar a cargo del seguimiento de los casos. Miembros habituales de esos comités son la propia Auditoría Interna, el área de Recursos Humanos, la Dirección Legal y, en ocasiones, algún área interna de Seguridad Industrial.

7. Desde hace un tiempo relativamente breve, la comunidad profesional incluye una nueva especialización dentro del área de la Administración, cual es la del “especialista en fraudes”. Esta nueva incumbencia profesional se ha nutrido de las habilidades de los auditores (internos y externos) así como de las competencias de abogados penalistas, investigadores, peritos calígrafos y varias otras áreas de conocimiento y práctica que son necesarias para atacar un fenómeno tan complejo como el fraude. Una entidad profesional, reconocida en todo el mundo, como es la Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) otorga certificados en esta disciplina a quienes demuestren haber adquirido los conocimientos y estándares profesionales que fija esta Asociación. Cada vez con más frecuencia, las organizaciones recurren a los profesionales certificados (CFE, en sus siglas en inglés) para conducir investigaciones en aquellas situaciones donde se sospecha que un fraude ha ocurrido o está en curso de desarrollo.

8. En las empresas (públicas y privadas) prestatarias de servicios públicos (electricidad, gas, telefonía, servicios de video, etc.) el fraude más frecuente las golpea a través de la figura del robo del producto en sus lugares remotos de consumo. Estas organizaciones suelen declarar su compromiso de prevenir e investigar todos los ilícitos de que son objeto y, a tal efecto, diseñan esquemas de control interno orientados a la prevención del fraude y a la mitigación de sus efectos, cuando aquél tiene lugar, establecen un conjunto de canales de información (call center, buzón de denuncias, y otros) para contar con alertas tempranas sobre la posible comisión de fraudes, e implementan esquemas organizativos multidisciplinarios responsables de esta tarea, esquemas que habitualmente incluyen a la Auditoría Interna como protagonista.

9. Es desde tiempos recientes que el lavado de dinero ha sido tipificado en el mundo como delito. Su propósito es integrar al sistema económico legal bienes de origen ilegal, procurando generar la apariencia de habérselos obtenido en forma lícita. Este delito representaría entre un 2 y un 5% del PBI mundial, aunque algunos expertos llevan ese porcentaje a un 10%. Un cuerpo intergubernamental fundado hace unos 20 años, el GAFI, emitió un grupo de 40 recomendaciones para combatir el lavado de dinero, consagrando los principios básicos de “conocer a su cliente”, “reportar las operaciones sospechosas” y guardar confidencialidad. Al mismo tiempo, el GAFI ha promovido entre sus países miembros, la sanción de legislación con el mismo propósito. En nuestro país, la autoridad de aplicación es la “Unidad de Información Financiera” y los sujetos obligados a reportar “operaciones sospechosas” incluyen al sistema financiero y cambiario, la AFIP, las compañías de bolsa y de seguros, los emisores de fondos y la CNV, así como también a abogados, notarios y “profesionales matriculados cuyas actividades estén reguladas por los Consejos Profesionales de Ciencias Económicas”. A diferencia del GAFI, que limita el alcance de las obligaciones de estos profesionales a su intervención en la compraventa de bienes inmuebles, la administración de dinero, valores y otros activos del cliente, la administración de cuentas bancarias y la organización de aportes para crear, operar o administrar compañías, nuestras regulaciones carecen de precisiones en cuanto a profesiones y actividades alcanzados por ellas, con el consiguiente riesgo penal, administrativo y reputacional. Los incidentes reportados hasta la fecha a la autoridad de aplicación son relativamente escasos, aunque con tendencia creciente. Las condenas, nulas.

### **III.2 EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES**

Sin duda que esta pista generó debate e intercambio de ideas sobre los conceptos, que Auditoría Interna puede aportar a la Organización desde sus funciones, generando un proceso de mejora continúa entre la detección de observaciones y la implementación de acciones de remediación.

Las conclusiones a las que se arribaron fueron las siguientes:

1. La Auditoría Interna promueve la eficacia y eficiencia de las operaciones de la Organización, revisando los procesos vigentes, detectando oportunidades de mejoras

susceptibles de ser puestas en práctica y estableciendo con el auditado su compromiso en un plan de remediación que permite lograr la mejora continúa en un proceso que se retroalimenta con la implementación de los planes de acción.-

2. La auditoría on line (AOL) o auditoría a distancia es una herramienta que permite identificar indicadores cuyo monitoreo permanente alerta sobre la posibilidad de concreción de ineficiencias e irregularidades, y cuya oportuna profundización permite prevenir y detectar situaciones no deseadas. La auditoría a distancia contribuye a extender en la Organización la cultura del Control Interno, a través del seguimiento oportuno de los indicadores actualizados en un Tablero de Comando.-

3. La Auditoría Interna genera valor agregado en los distintos procesos operativos y administrativos de la Organización generando recupero de costos, alternativas de ahorro y mitigando situaciones de ineficiencias, para ello asigna sus recursos específicos que son limitados, cubriendo los factores de riesgo a los que esta sujeta la Empresa.-

4. La implementación de un sistema de riesgo operacional reconoce los siguientes beneficios: reduce incidentes y pérdidas derivadas; mejorar la calidad del servicio y de los productos; aumenta la eficacia de los procesos de la Organización; eficientiza la gestión del negocio con información oportuna para la toma de decisiones; permite cumplir con la normativa vigente y mejora la imagen reputacional de la Empresa.-

5. El mapa de riesgo debe permitir evaluar la probabilidad y el impacto ponderado de que un hecho ocurra, cubriendo las posibilidades de afectación de las actividades inherentes a la Empresa y fijando umbrales de aceptación para lo considerado riesgo residual.-

6. El riesgo de que el sistema de control interno falle y no evite o detecte alguna contingencia o ineficiencia existe y es independiente de la función de auditoría, ya que esta función colabora pero no es su responsabilidad la gestión del riesgo. Pero existe el riesgo de detección que si esta vinculado directamente con el auditor y se corresponde con que los procedimientos de auditoría aplicados no sean los adecuados.-

7. La necesidad de la aplicación de un Programa de aseguramiento de la calidad de auditoría (QAR), permite mejorar todos los aspectos inherentes a la evolución de la actividad, asegurando los procesos y programas aplicados, la conformidad con las normas internacionales de auditoría, la comparación con las mejores prácticas y mejora de la Empresa a nivel de un adecuado gobierno corporativo.-

8. Contar con un adecuado cuerpo de Políticas, Norma y Procedimientos (PNP) en la Organización, facilita la aplicación de un adecuado nivel Control Interno. Por su parte una norma excelente requiere para ser eficaz que la comunicación de la misma abarque a toda la Empresa. Existe una retroalimentación permanente entre Auditoría y el área responsable de los Procedimientos, por cuanto Auditoría detecta necesidades de normativas y el área responsable de la emisión de Normas diseña controles que luego son verificados por Auditoría.-

9. La gestión de calidad y control en el sector público reconoce: definir y asegurar la misión institucional, adoptar un enfoque de cambio planificado, privilegiar la estructura simple e integrada, favorecer la contribución de los recursos profesionales, trabajar sobre el concepto de satisfacción del ciudadano, evitar lo pesado y complejo de los procesos y efectuar benchmarking de comparación con otras Instituciones.-

### **III.3 NUEVAS TECNICAS DE AUDITORIA INTERNA**

Esta pista genero interés por la existencia de nuevas técnicas cuya aplicación redundan en las mejores prácticas de Auditoría, posibilitando que conceptos y conocimientos actualizados

permitan mejorar la performance y el rendimiento de la función, tanto en sus definiciones y características, como en los aspectos atinentes al sistema de control y a la tecnología que amplía nuestros horizontes de cobertura de riesgos.

Las conclusiones más relevantes han sido las siguientes:

1. La realidad actual impone a los Auditores Internos la necesidad de ser más eficiente, agregando valor a través de su labor, sin perder de vista el negocio. La confección de un mapa de riesgos y la realización de auditorías específicas le permiten al Auditor focalizar sus esfuerzos en los riesgos más importantes aumentando la eficiencia en la utilización de los limitados recursos disponibles. Asimismo la función del Auditor en la implementación de un programa de responsabilidad social corporativa y sustentable es crucial para la proyección de las empresas y entidades a futuro.
2. En el contexto de una coyuntura económica desfavorable es de vital importancia para las organizaciones, y consecuentemente para la Auditoría Interna, el análisis y mejora de procesos, principalmente desde la perspectiva de la eficiencia. En este orden se requiere profundizar sobre metodologías y marcos de optimización de procesos con fuerte foco en técnicas para la mejora continua y reducción de desperdicios en los procesos.
3. El uso de Tecnología en Auditoría al igual que para gestionar cualquier negocio ya no es una opción, el uso de herramientas especializadas de análisis de datos transforma la labor del auditor y analista de datos y le permite agregar un valor diferencial y asegurar el Gobierno Corporativo de su organización
4. Actualmente la auditoría de legalidad es considerada una herramienta esencial para identificar y detectar riesgos jurídicos y para diseñar aquellos controles internos que los minimicen, preservando los activos e intereses comprometidos en la gestión de cualquier tipo de organización. La función de Auditoría Interna comprende la evaluación de la eficiencia y eficacia del área o servicio jurídico - interno o externo - en tareas de asesoramiento y en el contencioso judicial y no puede desentenderse de esta responsabilidad atento a que el descontrol del contencioso judicial facilita y disimula cualquier acto de corrupción o irregularidad.
5. Toda transacción en una organización se lleva a cabo por medio de un sistema informático que fue oportunamente diseñado e implementado para satisfacer los procesos de negocios y las necesidades de información de los diferentes usuarios de la organización. A su vez los proyectos de TI suelen no ser exitosos, están sujetos a ataques a su seguridad tanto internos como externos y los sistemas son objeto de continuas modificaciones. Estas consideraciones plantean la necesidad de que la auditoría interactúe con la auditoría de sistemas tanto como la tecnología informática interactúa con las actividades de la organización para cumplir con sus metas.
6. Para una correcta administración del riesgo, es necesario identificar y reconocer los riesgos del negocio, comprenderlos, medirlos y finalmente generar herramientas que faciliten la toma de decisión. Para colaborar en el proceso de generar valor se debe utilizar un marco metodológico para identificar el mapa de riesgos de la Compañía, minimizar las amenazas, administrar la incertidumbre y optimizar las oportunidades Asimismo el Auditor Interno debe asegurarse que exista una adecuada estructura de Control Interno que este embebida dentro del concepto de Administración Integral de Riesgos y fuertemente alineada a la estrategia de negocio.
7. Para poder aprovechar las oportunidades que otorga la ley 26.476 de blanqueo laboral, es fundamental que las empresas realicen un análisis pormenorizado de todas las situaciones irregulares existentes en ellas. Por otro lado es importante analizar esta ley desde el punto de vista del Contrato de Trabajo y sus incidencias en la misma, así es como surge la necesidad

de realizar una Auditoría Laboral, como una herramienta de diagnóstico para identificar todas las situaciones irregulares existentes en la empresa que puedan subsanarse mediante el acogimiento a la ley y para resguardar a la empresa contra los posibles reclamos laborales.

8. El desafío que significa para los auditores en los tiempos actuales, cumplir con el cada vez más exigente mandato de brindar un aseguramiento objetivo e independiente de las actividades de toda la empresa y ofrecer observaciones valiosas para mejorar el desempeño operativo, requiere de una evolución en las herramientas de asistencia computacional. Lograr amplia cobertura y presentación de resultados a destinatarios internos y externos logrando productividad y eficiencia, accediendo a multiplicidad de orígenes de datos de volúmenes siempre crecientes y extendiendo el uso de estudios analíticos a todo el departamento de auditoría requiere poder avanzar de procesos ad hoc manuales y personales, pasando por procesos repetitivos para lograr implantar monitoreo continuo.

9. La Auditoría de Compras debe tener en cuenta un enfoque del punto de vista del negocio y la contribución que puede realizar el Auditor como Consultor. En la revisión de una organización de Compras moderna el Auditor debe adecuar los planes de auditoría basados en nuevas estructuras organizacionales, objetivos del área y los principales riesgos que representan.

#### **IV CONCLUSION FINAL**

Auditoría Interna va ampliando su función pasando desde los roles tradicionales de salvaguarda de activos y cumplimiento de normas, a un enfoque más proactivo de generar valor a la Organización, evaluando efectividad y eficiencia de los procesos y posibilidades de fraude, llegando al contenido más reciente que se suma a las funciones anteriores, la de ser un asesor interno que evalúa riesgos y colabora con la Alta Dirección de la Compañía en el cumplimiento de los objetivos de control.

#### **V AGRADECIMIENTO E INVITACION A FUTURO**

Agradecemos desde el Instituto de Auditores Internos de Argentina, la colaboración prestada por Asociaciones, Empresas, Expositores, Profesionales y Colegas asistentes al VI Encuentro Nacional de Auditoría Interna y desde ya los invitamos al VII Encuentro proyectado para el año 2010 en la Ciudad de Rosario.-

**Instituto de Auditores Internos de Argentina - I.A.I.A.  
Comisión Organizadora VI Encuentro Nacional de Auditoría Interna-**

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 4 de Junio de 2009.