



SOBRE GESTIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

[]

INFORME DE RESULTADOS – AÑO 2012.

EN BASE A UNA INICIATIVA DE LA DIVISIÓN AUDITORÍA INTERNA.

INTERCAMBIO EMPRESARIAL – DIVISIONES.

IDEA.



EL PRESENTE DOCUMENTO CUENTA CON INFORMACIÓN SENSIBLE SOBRE LA GESTIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA EN LAS EMPRESAS PARTICIPANTES DEL RELEVAMIENTO. SE SOLICITA AL RECEPTOR DEL ESTUDIO MANTENER LA RESERVA SOBRE SU CONTENIDO Y OBRAR CON RESPONSABILIDAD EN LA DIVULGACIÓN DE LOS DATOS.

1. ÍNDICE	
2. OBJETIVOS	3
3. EMPRESAS PARTICIPANTES	3
4. INTRODUCCIÓN	4
5. SÍNTESIS DEL INFORME	5
6. DATOS DESCRIPTIVOS DE LAS COMPAÑÍAS PARTICIPANTES	8
Características principales de la muestra.....	8
7. DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA.....	12
ORGANIZACIÓN	12
Fuerza laboral	12
Reporte Funcional	12
Comité de Auditoría	13
Máximo nivel de autoridad.....	13
Regulación de la actividad	14
8. GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA.....	16
PLANIFICACIÓN, EVALUACIÓN DE RIESGOS Y ALCANCES DE TAREAS	16
Cumplimiento de lo planeado	19
DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS DISPONIBLES, MEDIDOS EN HORAS/AÑO	20
Horas Totales	20
Horas Productivas	20
Sistemas informáticos	23
ACTIVIDADES ESPECÍFICAS Y PARTICULARES DEL ÁREA	24
Certificación SOX.....	24
Auditoría On-line.....	24
Pedidos de Consultoría.....	27
Prevención de Fraude.....	29
INFORMES DE AUDITORÍA.....	31
Contenido de una Observación de Auditoría	31
Destinatarios.....	31
TAREAS DE SEGUIMIENTO	33
9. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA	34
EXISTENCIA DE INDICADORES CLAVES	34
CALIDAD	34

2. OBJETIVOS

Diseñado por los miembros de la División Auditoría Interna de IDEA, conformada por responsables de la gestión de Auditoría Interna en empresas socias de nuestro Instituto, el estudio tiene por objetivo el compartir información sobre aspectos claves de la gestión y el relevamiento de su aporte al negocio.

El estudio se estructura de acuerdo a las siguientes dimensiones analíticas:

- 1. DATOS DESCRIPTIVOS DE LAS COMPAÑÍAS PARTICIPANTES**
- 2. DPTO. DE AUDITORÍA INTERNA - ORGANIZACIÓN**
- 3. GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA**
 - A. PLANIFICACIÓN, EVALUACIÓN DE RIESGOS Y ALCANCE DE LAS TAREAS
 - B. DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS DISPONIBLES
 - C. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS Y PARTICULARES DEL ÁREA
 - D. INFORMES DE AUDITORÍA
 - E. TAREAS DE SEGUIMIENTO
- 4. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA**
 - A. EXISTENCIA DE INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN
 - B. CALIDAD

3

En el presente informe se realiza un análisis a partir de los datos recabados en el mes de junio y julio de 2012 en un grupo de **treinta y tres (33) empresas** que operan en el país. Los datos fueron tabulados procesados y analizados en el marco de la gestión de Intercambio Empresarial, IDEA.

3. EMPRESAS PARTICIPANTES

- | | |
|--|--|
| • ACINDAR | • MASTELLONE HNOS |
| • ADLER, HASENCLEVER Y ASOCIADOS SRL - GRANT THORNTON ARGENTINA | • METROGAS |
| • AIR LIQUIDE ARGENTINA | • NEXTEL COMMUNICATIONS ARGENTINA |
| • ALPARGATAS | • ORGANIZACIÓN COORDINADORA ARGENTINA (OCA) |
| • ALUAR ALUMINIO ARGENTINO | • PAN AMERICAN ENERGY |
| • ARCOR | • PAPEL PRENSA |
| • BANCO DE LA NACIÓN ARGENTINA | • SINTEPLAST |
| • BANCO GALICIA | • SKANSKA |
| • BANCO ITAÚ ARGENTINA | • SWISS MEDICAL |
| • BANCO MACRO | • TARJETA NARANJA |
| • BANELCO | • TELECOM ARGENTINA |
| • BICE | • TENARIS |
| • CAJA DE VALORES | • TERNIUM |
| • CÍA DE ALIMENTOS FARGO - GRUPO BIMBO | • VOLKSWAGEN ARGENTINA |
| • CONSEJO DE PROFESIONALES DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES | • WALMART ARGENTINA |
| • EDENOR | • YPF |
| • GRUPO CLARÍN | |

4. INTRODUCCIÓN

La función de Auditoría Interna evoluciona en forma continua como consecuencia de los cambios en los negocios que afectan a todas las organizaciones (tecnológicos, de mercados, regulatorios, sociales, etc.). Tal evolución es indispensable para que la Auditoría continúe generando valor a la Empresa, ayudándole a adaptar los procesos y su sistema de control interno.

A fin de colaborar en este proceso evolutivo, queremos compartir con ustedes el Benchmarking sobre gestión de Auditoría Interna realizado a través de una encuesta a empresas del mercado.

El estudio apunta a identificar las mejores prácticas en los modelos de gestión de Auditoría Interna y generar información

concreta para la toma de decisiones por parte de sus responsables.

Creemos que este trabajo será relevante para que cada uno de nosotros analice el posicionamiento, los aspectos claves de la gestión y el aporte al negocio de las áreas de Auditoría Interna de nuestras organizaciones, en un entorno donde constantemente surgen riesgos que las empresas tienen que gestionar y mitigar.

Desde IDEA queremos agradecer muy especialmente a todas las organizaciones que han participado de este estudio esperando que esta información pueda aportar las bases para la generación de cambios y mejoras concretas en el ejercicio de nuestra profesión.

Alicia L. Mónico

Directora División Auditoría Interna
Intercambio Empresarial - IDEA

BENCH
MARKING

5. SÍNTESIS DEL INFORME

5

1. DATOS DESCRIPTIVOS DE LAS COMPAÑÍAS PARTICIPANTES

- El 49% de las empresas participantes desarrolla actividades en el sector terciario, seguido de un 42% que lo hace principalmente en el sector secundario. Además, el 6% de la muestra lo componen empresas que se encuentran en el sector primario, y un 3% perteneciente al sector cuaternario.
- El 30% de las empresas participantes tiene una dotación de hasta 1500 empleados, el 18% entre 1501 y 3000 empleados, un 9% entre 3000 y 5000 y el 43% restante posee más de 5000 empleados.
- En lo que refiere a la facturación anual, el 18% de las organizaciones factura un monto de hasta 500 MM\$, el 9% lo hace entre 501 y 1000 MM\$, el 15% se encuentra en el segmento entre 1001 y 1500 MM\$ y un 6% suma entre 1501 y 2000 MM\$ de facturación por año. El 52% restante posee una facturación anual de más de 2000 MM\$.
- Respecto a la cantidad de instalaciones que las empresas participantes poseen en el país, el 9% cuenta con solo 1, el 31% entre 1 y 10, el 24% entre 11 y 40, un 9% entre 41 y 70, el 6% entre 71 y 100 y el 21% restante posee más de 100 instalaciones/plantas/sucursales en el país.
- El origen del capital principal en el 59% de las empresas es de tipo nacional.
- El 64% de las empresas participantes cotizan en algún mercado de valores. La mayor parte de estas empresas poseen presencia en la NYSE –New York Stock Exchange- (41%), y en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires (28%).

2. DPTO. DE AUDITORÍA INTERNA - ORGANIZACIÓN

- En promedio el sector secundario cuenta con una menor cantidad de fuerza laboral con sede en el país (6 personas con dedicación a actividades locales y 3 para actividades regionales) que en los Departamentos de Auditoría del resto de los sectores de la economía.
- Por otro lado, respecto al sector primario, se observa que el número de personas dedicadas a actividades locales es el más alto de la muestra (31 personas), con dedicación estricta a actividades locales.
- Los Departamentos de Auditoría Interna de las empresas del sector terciario cuentan, con una fuerza de trabajo con dedicación a actividades locales (18 personas) y a actividades regionales (4 personas) similar al promedio general de la muestra.
- El 39% de las empresas reportan funcionalmente al Directorio, el 36% al Comité de Auditoría Local, el 24% lo hacen también al DEA / CAE Corporativo. En menor medida el 12% reporta al CEO y solo el 3% lo hace al CFO.
- En el 70% de las empresas participantes existe un Comité de Auditoría.
- En lo que respecta a la máxima posición para la actividad en nuestro país, en el 52% de las empresas participantes corresponde a una posición de Gerente, y el 33% a Director Ejecutivo.
- El 73% de las empresas cuentan con un estatuto, chárter o política de Auditoría Interna que regule la actividad.
- La aplicación de normas internacionales se realiza en el 37% de los casos en forma completa, mientras que en el 36% se aplican en forma parcial.

- En la gran mayoría de las organizaciones existe un Código de Ética (91%).

3. GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA

A. PLANIFICACIÓN, EVALUACIÓN DE RIESGOS Y ALCANCE DE LAS TAREAS

- El 45% de las compañías tienen implementado formalmente un sistema de administración de riesgos.
- La gran mayoría de las empresas utilizan en Auditoría Interna una metodología basada en riesgos para la definición del Plan de Auditoría Interna (94%).
- La frecuencia con la que se actualiza el análisis de riesgos es, más de una vez por año en el 24% de los casos y en el 58% una vez al año.
- Siete de cada diez compañías incluyen la totalidad de los procesos y subprocesos de su organización a la hora de definir el universo de auditoría.
- El Plan Anual de Auditoría es aprobado en el 53% de las compañías por el Comité de Auditoría, en el 22% por el Directorio, en el 11% por el CEO o CFO y por último, en el 6% de las empresas, por DEA o CAE Corporativo.
- La proporción promedio de cumplimiento de lo planificado en el último año para el total de la muestra es del 87%.

B. DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS DISPONIBLES

- La distribución porcentual (promedio) de las horas totales del área de Auditoría Interna se compone en un 82% por horas productivas, en un 12% por horas improductivas correspondiendo el 6% restante a horas por capacitación.
- La proporción de horas propias para los trabajos realizados en el último año es del 92%, el 8% restante corresponde a horas tercerizadas.
- Más de la mitad de las horas productivas para el PROMEDIO GENERAL de los Departamentos de Auditoría Interna en las organizaciones participantes se encuentra focalizado en el trabajo de auditorías (52.8%), cuya proporción se distribuye en un 32.4% en las de tipo operativas, en un 7.8% en las financieras/contables, en un 6.8% en las relacionadas con cumplimiento y el 5.8% restante en las específicas de IT (sistemas).
- Además un 11.4% de los trabajos realizados en el último año corresponde a SOX Effort, un 4.3% a auditoría continua, un 13.2% a consultoría, el 13% a los relacionados con fraude (detección y prevención 5.8% e investigación 7.2%) y otros trabajos con un 5.3%.
- En el 51% de las empresas se utiliza algún tipo de software de documentación y administración de auditoría.

C. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS Y PARTICULARES DEL ÁREA

- Una de cada dos empresas participantes realiza algún tipo de certificación SOX. En el 60% de los casos en los que efectivamente se realiza, ésta se efectúa a través del asesoramiento, walktrought y testing en nombre del Management.

- En el 39% de las organizaciones se encuentra implementada para el área de Auditoría una herramienta o esquema de auditoría continua on-line de información.
- Una de cada dos empresas participantes realiza algún tipo de certificación SOX. En el 60% de los casos en los que efectivamente se realiza, ésta se efectúa a través del asesoramiento, walktrought y testing en nombre del Management.
- En el 61% de las organizaciones se encuentra implementada para el área de Auditoría una herramienta o esquema de auditoría continua on-line de información.

D. INFORMES DE AUDITORÍA

- En los Informes de Auditoría, el contenido de una Observación está compuesto para el 100% de las empresas por la descripción del problema, seguido de la identificación del riesgo (97%), recomendaciones (94%), 85% un plan de corrección/remediación/acción y en el 64% de los casos además cuenta con la cuantificación del riesgo.
- Los destinatarios de los Informes de Auditoría son en un 82% tanto los Directores y Gerentes (que han sido objeto de la auditoría) como el CEO. Por el otro lado en el 55% de los casos el Comité de Auditoría recibe los Informes, en el 33% también lo hace el CFO y en el 30% además los recibe el DEA / CAE Corporativo.
- El resumen ejecutivo es utilizado en el 79% de las empresas para los informes de auditoría.

E. TAREAS DE SEGUIMIENTO

- Una vez identificadas las observaciones, el 100% de los auditores internos procede en la detección de debilidades y en su comunicación, el 88% verifica la implementación del Plan, el 73% valida los planes de acción propuestos y el 48% avanza en la aceptación del riesgo por parte de la Dirección/Gerencia.

4. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

A. EXISTENCIA DE INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN

- El cumplimiento del Plan Anual es un indicador relevado por el 100% de los Departamentos de Auditoría Interna, seguido por el tiempo de comienzo al fin de cada revisión (94%), el tiempo planificado por auditoría en relación al tiempo efectivamente utilizado (73%), la productividad (hs. productivas vs. improductivas) del área (52%) y la satisfacción del cliente después de cada trabajo (36%).

B. CALIDAD

- El 42% de las empresas posee un programa de calidad de Auditoría Interna.

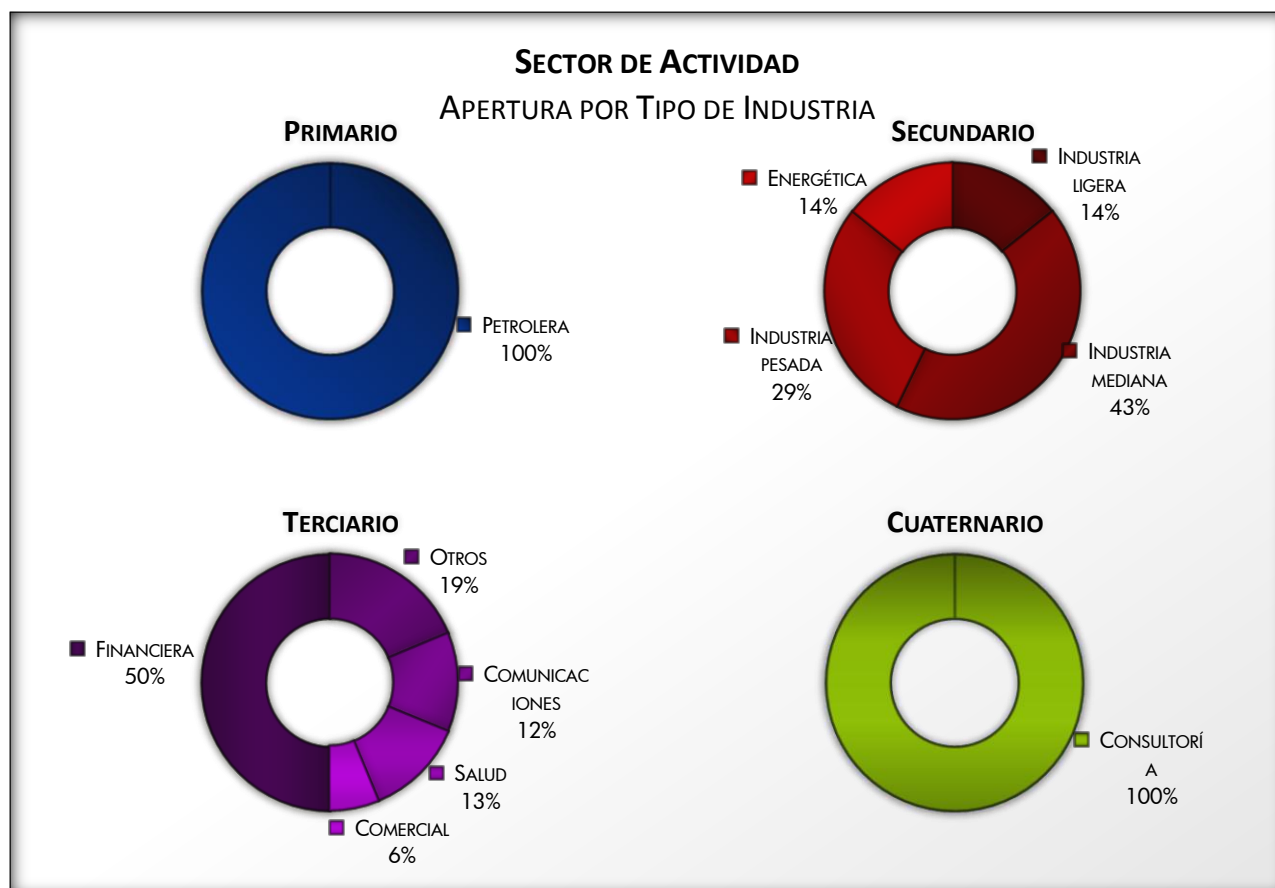
6. DATOS DESCRIPTIVOS DE LAS COMPAÑÍAS PARTICIPANTES

Características principales de la muestra

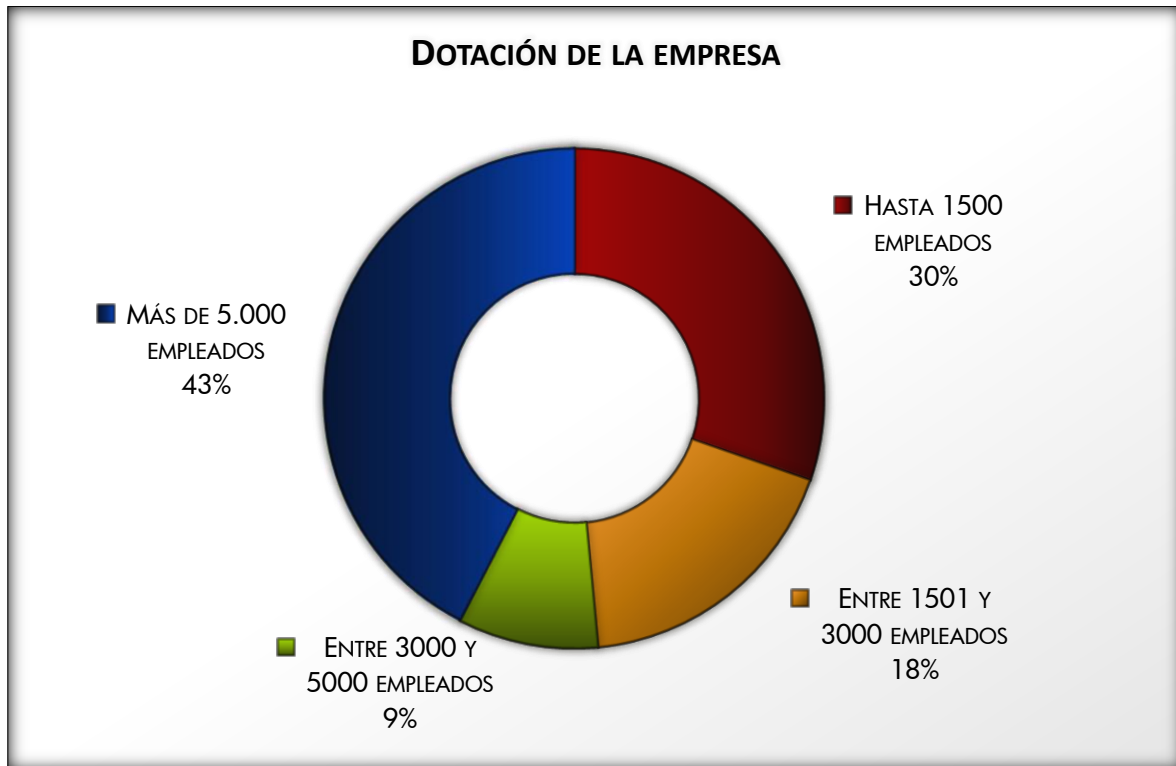
El **49%** de las empresas participantes desarrolla actividades en el sector terciario, seguido de un **42%** que lo hace principalmente en el sector secundario. Además, el **6%** de la muestra lo componen empresas que se encuentran en el sector primario, y un **3%** perteneciente al sector cuaternario.



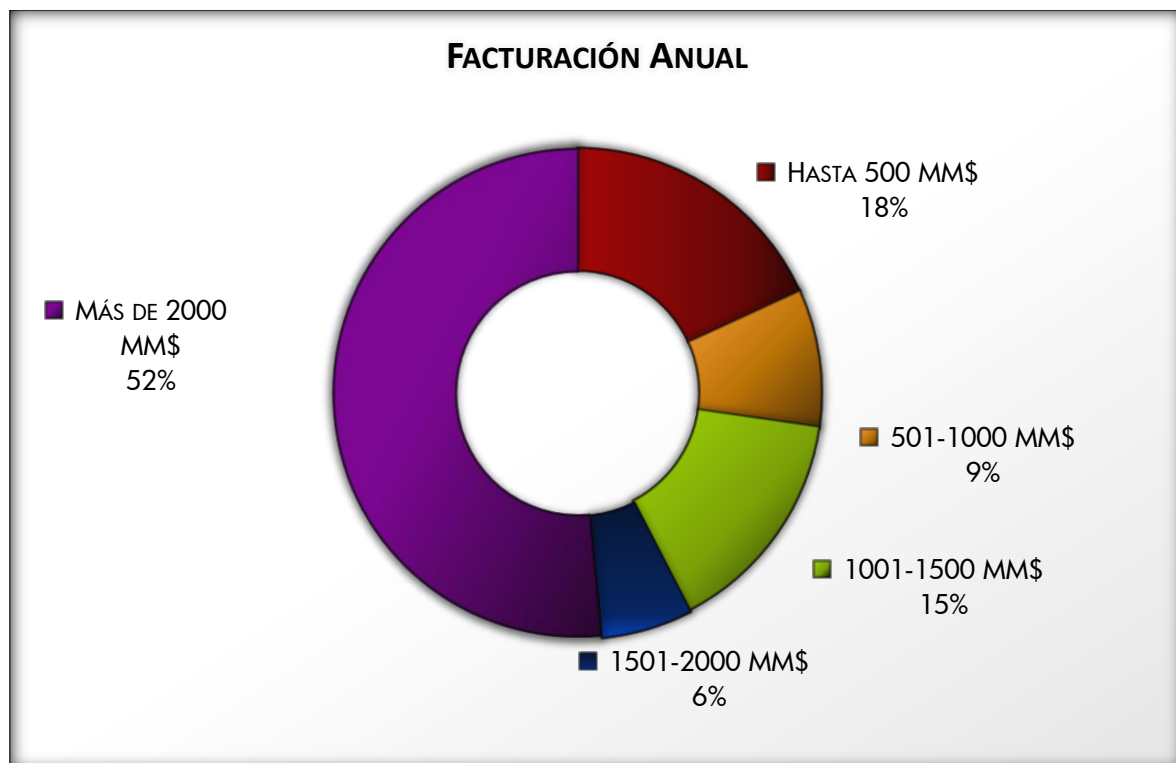
A continuación se presenta el detalle para cada sector de actividad según el tipo de industria.



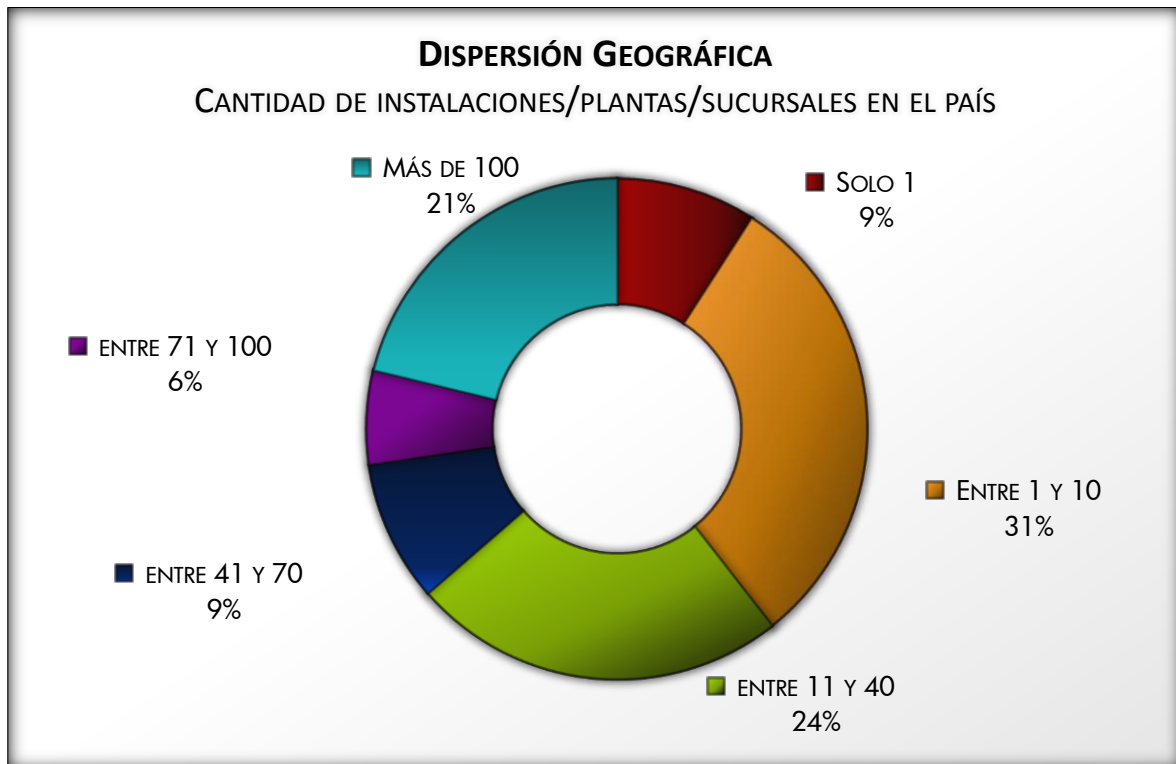
Como se observa en el siguiente gráfico, el **30%** de las empresas participantes tiene una dotación de hasta 1500 empleados, el **18%** entre 1501 y 3000 empleados, un **9%** entre 3000 y 5000 y el **43%** restante posee más de 5000 empleados.



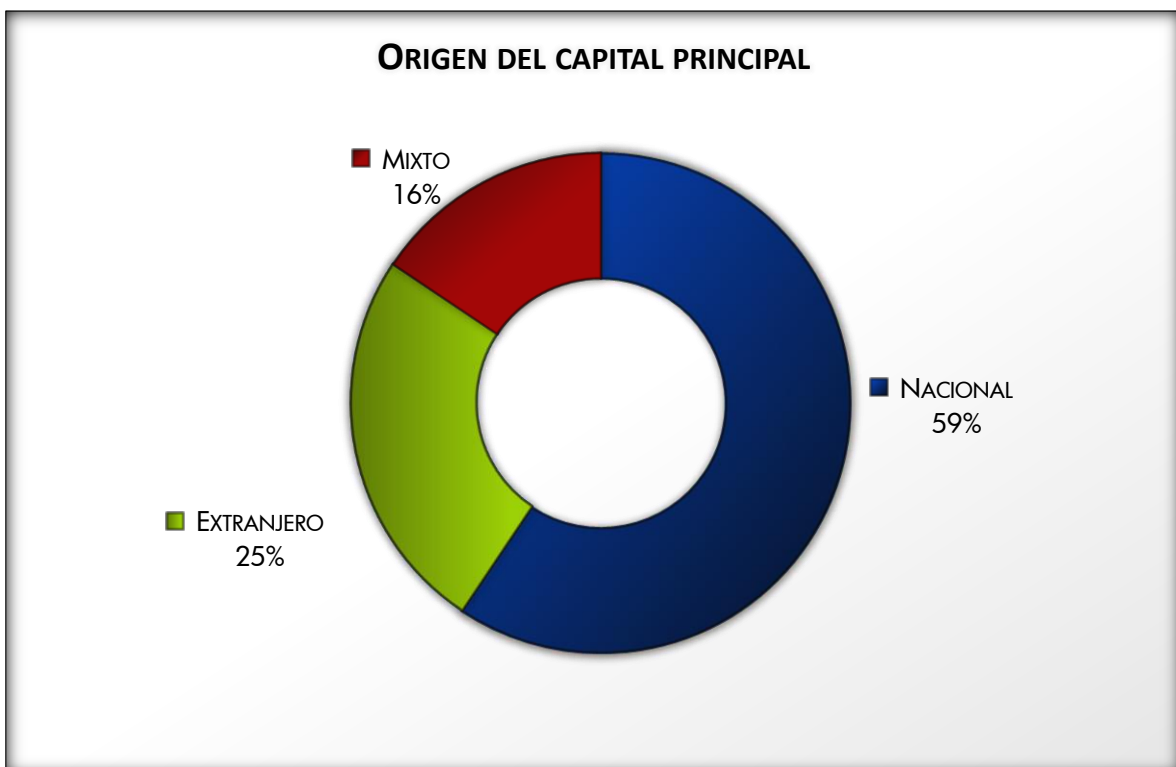
En lo que refiere a la facturación anual, el **18%** de las organizaciones factura un monto de hasta 500 MM\$, el **9%** lo hace entre 501 y 1000 MM\$, el **15%** se encuentra en el segmento entre 1001 y 1500 MM\$ y un **6%** suma entre 1501 y 2000 MM\$ de facturación por año. El **52%** restante posee una facturación anual de más de 2000 MM\$.



Respecto a la cantidad de instalaciones que las empresas participantes poseen en el país, el **9%** cuenta con solo 1, el **31%** entre 1 y 10, el **24%** entre 11 y 40, un **9%** entre 41 y 70, el **6%** entre 71 y 100 y el **21%** restante posee más de 100 instalaciones/plantas/sucursales en el país.



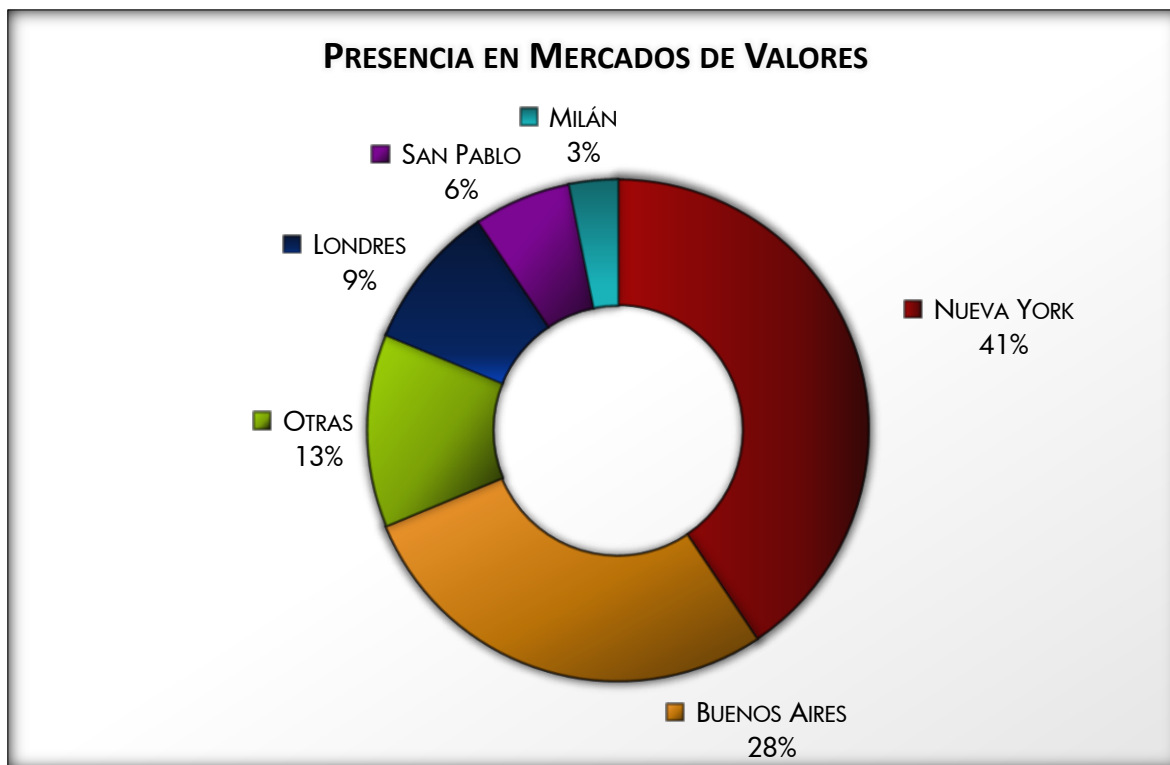
Es posible afirmar que el origen del capital principal en el **59%** de las empresas es de tipo nacional. Del 41% restante, el **25%** supone empresas cuyos accionistas principales son extranjeros, mientras que en el **16%** esta proporción se reparte entre capitales de tipo nacional y extranjero.



Países extranjeros mencionados:

- ✓ Brasil
- ✓ Estados Unidos
- ✓ Italia
- ✓ Francia
- ✓ México

El **64%** de las empresas participantes cotizan en algún mercado de valores.
La mayor parte de estas empresas poseen presencia en la NYSE –New York Stock Exchange- (**41%**), y en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires (**28%**).



7. DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA

ORGANIZACIÓN

Fuerza laboral

Respecto a la cantidad de auditores con sede en Argentina, puede observarse a continuación la presentación de los valores -según sector de actividad de las empresas participantes- y en función de los datos que ofrecen las siguientes medidas resumen: media aritmética y media truncada (la cual descarta los valores extremos para su análisis).

12

CANTIDAD DE AUDITORES CON SEDE EN ARGENTINA

TOTAL DE LA MUESTRA

Actividades	Media	Media Truncada
Locales	17	12
Regionales	10	7

SECTOR SECUNDARIO

Actividades	Media	Media Truncada
Locales	6	6
Regionales	4	3

SECTOR PRIMARIO

Actividades	Media	Media Truncada
Locales	31	-
Regionales	-	-

SECTOR TERCIARIO

Actividades	Media	Media Truncada
Locales	25	18
Regionales	14	4

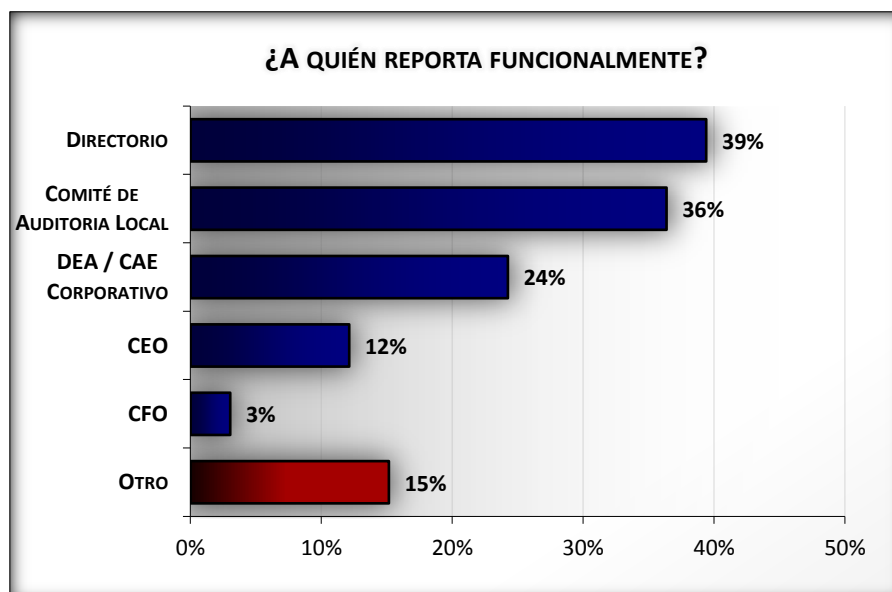
En promedio el **SECTOR SECUNDARIO** cuenta con una menor cantidad de fuerza laboral con sede en el país (6 personas con dedicación a actividades locales y 3 para actividades regionales) que en los Departamentos de Auditoría del resto de los sectores de la economía.

Por otro lado, respecto al **SECTOR PRIMARIO**, se observa que el número de personas dedicadas a actividades locales es el más alto de la muestra (31 personas), con dedicación estricta a actividades locales.

Los Departamentos de Auditoría Interna de las empresas del **SECTOR TERCIARIO** cuentan, con una fuerza de trabajo con dedicación a actividades locales (18 personas) y a actividades regionales (4 personas) similar al promedio general de la muestra.

Reporte Funcional

El **39%** de las empresas reportan funcionalmente al Directorio, el **36%** al Comité de Auditoría Local, el **24%** lo hacen también al DEA / CAE Corporativo. En menor medida el **12%** reporta al CEO y solo el **3%** lo hace al CFO.



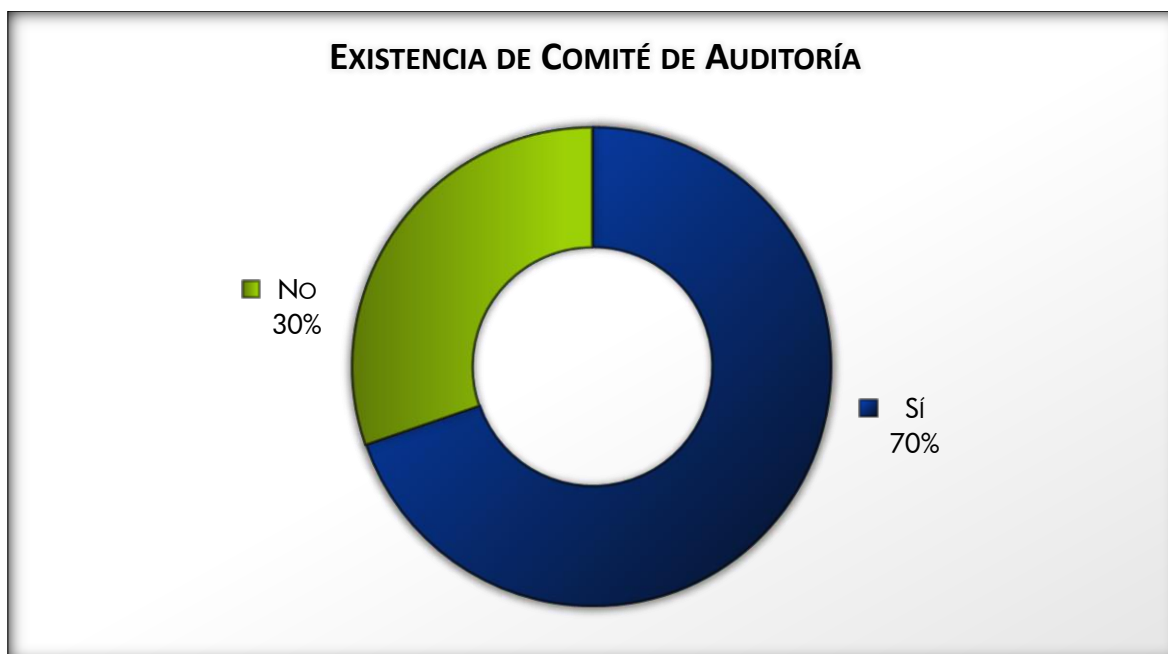
El **15%** además mencionó:

- ✓ Gerente de Planeamiento y Control, quien reporta a la Vicepresidencia
- ✓ Management committee
- ✓ Socio Director

Comité de Auditoría

En el **70%** de las empresas participantes existe un Comité de Auditoría.

13



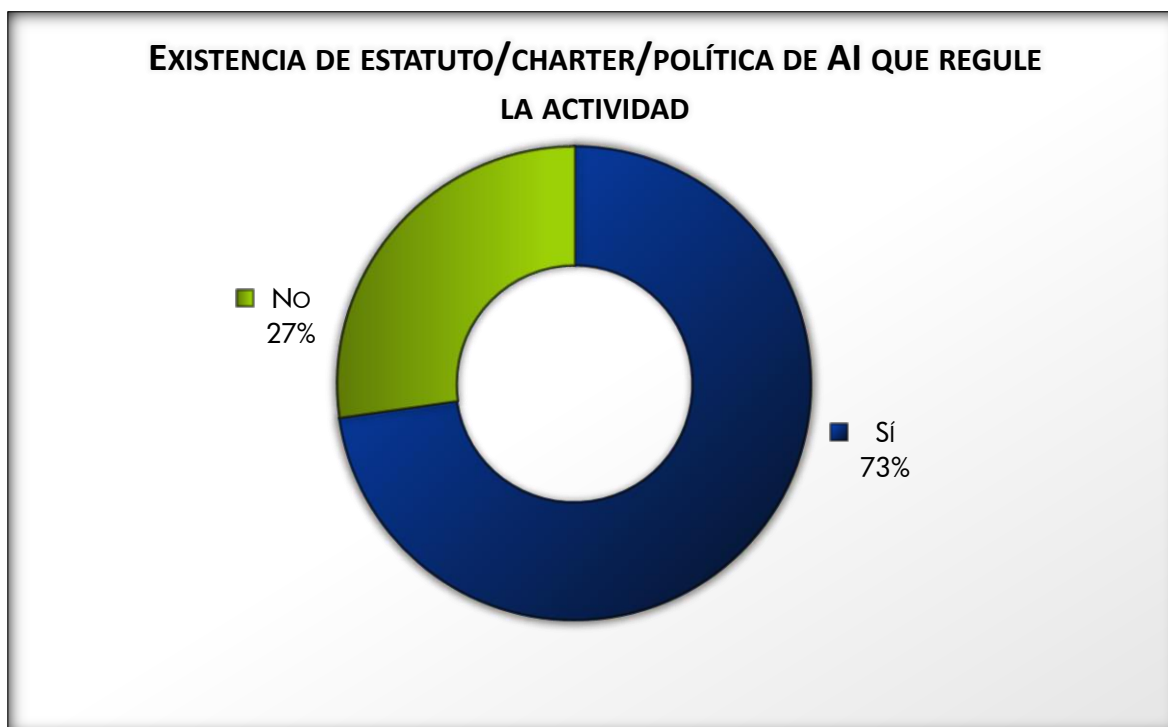
Máximo nivel de autoridad

En lo que respecta a la máxima posición para la actividad en nuestro país, en el **52%** de las empresas participantes corresponde a una posición de Gerente, y el **33%** a Director Ejecutivo.



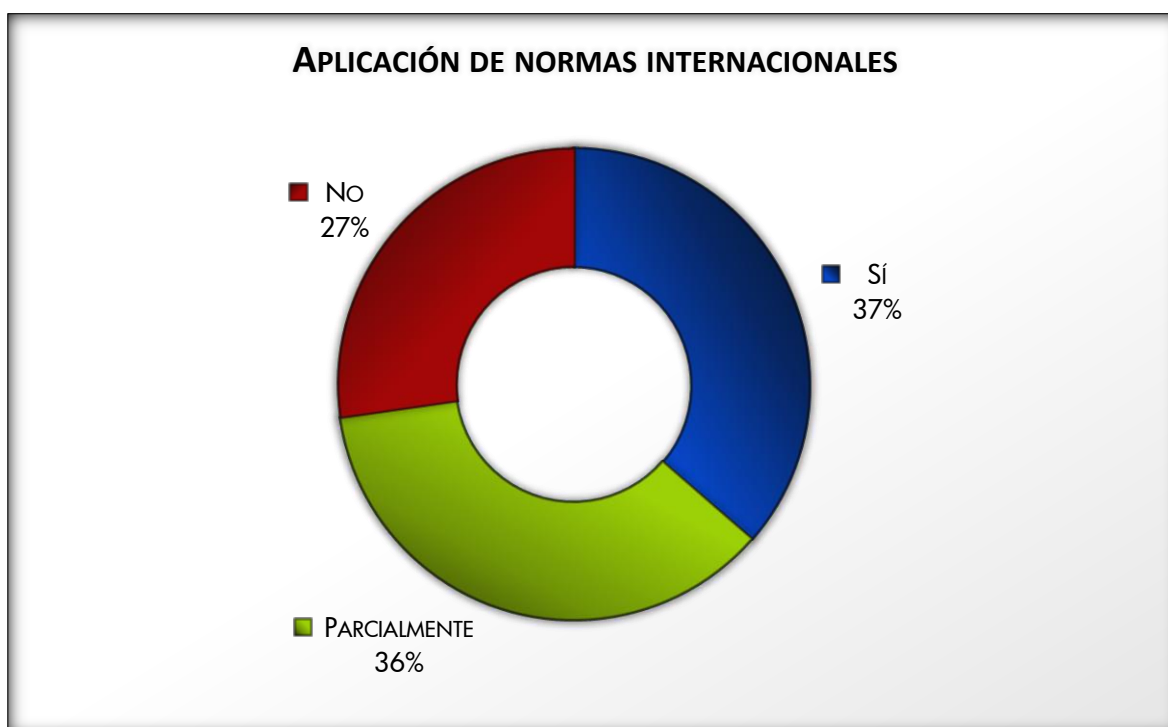
Regulación de la actividad

El **73%** de las empresas cuentan con un estatuto, chárter o política de Auditoría Interna que regule la actividad.



14

La aplicación de normas internacionales se realiza en el **37%** de los casos en forma completa, mientras que en el **36%** se aplican en forma parcial.



El **21%** además mencionó:

- ✓ COBIT
- ✓ COSO

- ✓ ISAE 3402 - ISO 27001
- ✓ SOX

- ✓ THEIIA

En la gran mayoría de las organizaciones existe un Código de Ética (**91%**).



8. GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA

PLANIFICACIÓN, EVALUACIÓN DE RIESGOS Y ALCANCES DE TAREAS

El **45%** de las compañías tienen implementado formalmente un sistema de administración de riesgos.

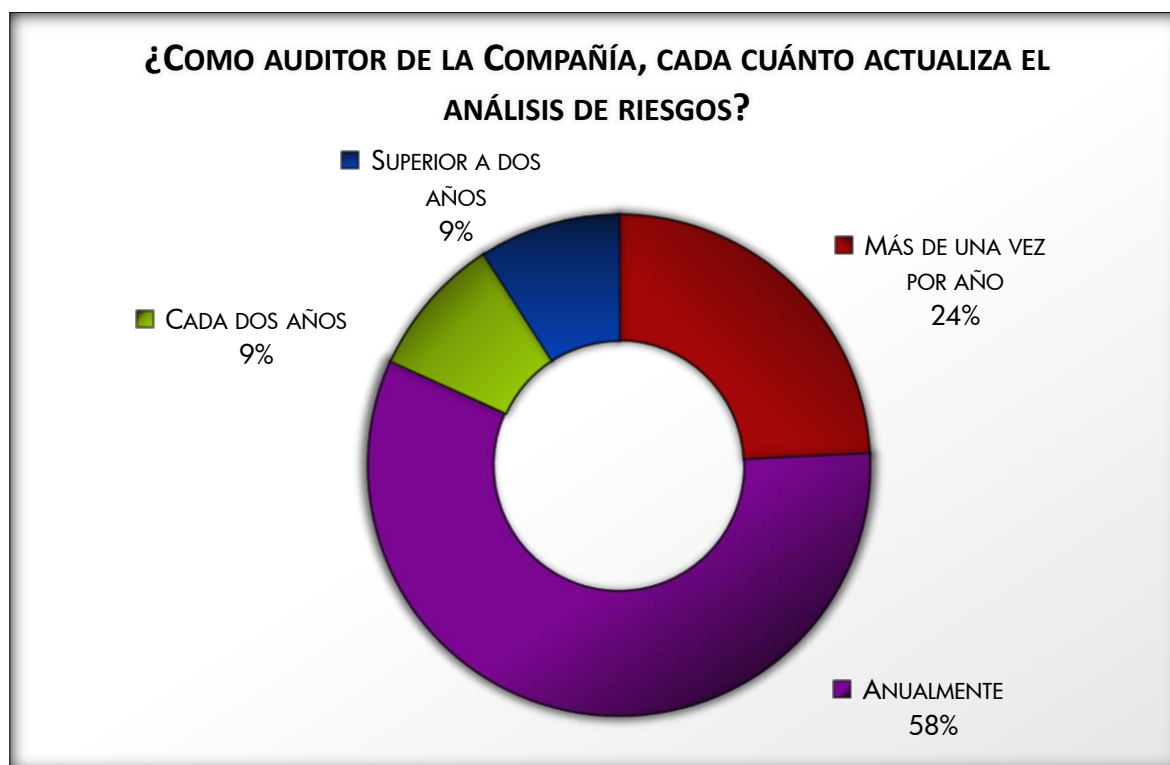


16

La gran mayoría de las empresas utilizan en Auditoría Interna una metodología basada en riesgos para la definición del Plan de Auditoría Interna (**94%**).

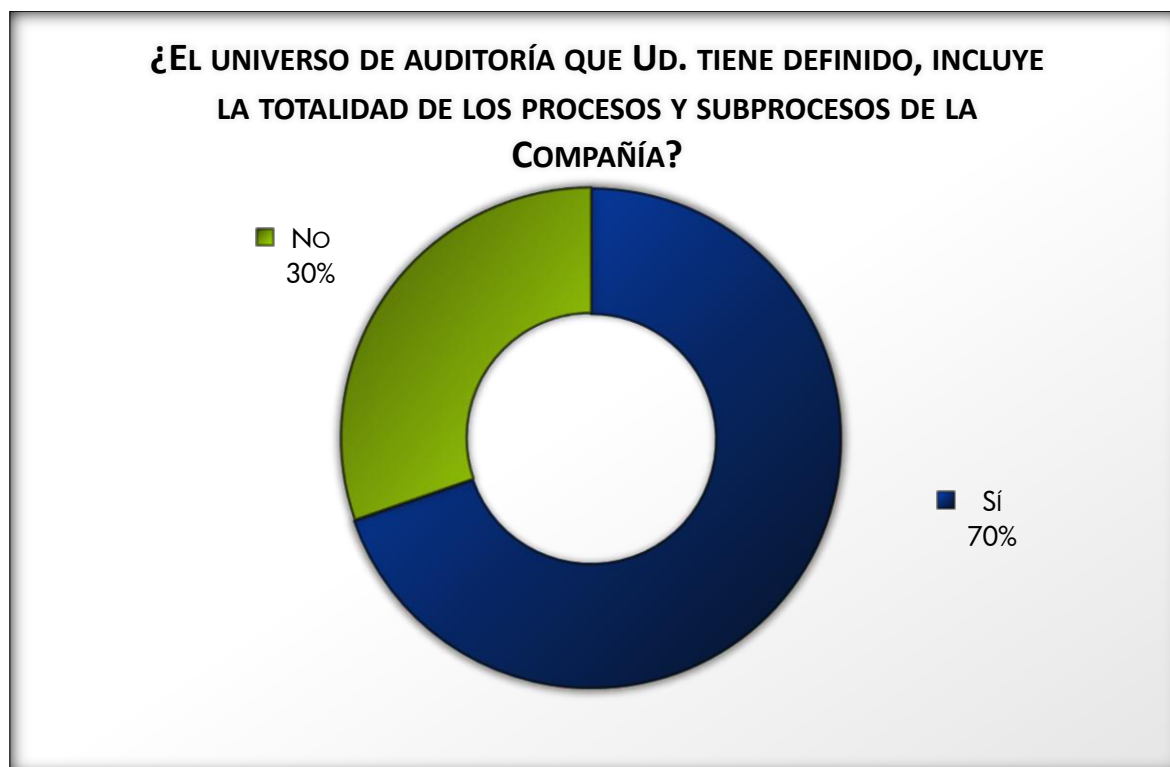


La frecuencia con la que se actualiza el análisis de riesgos es, más de una vez por año en el **24%** de los casos y en el **58%** una vez al año.

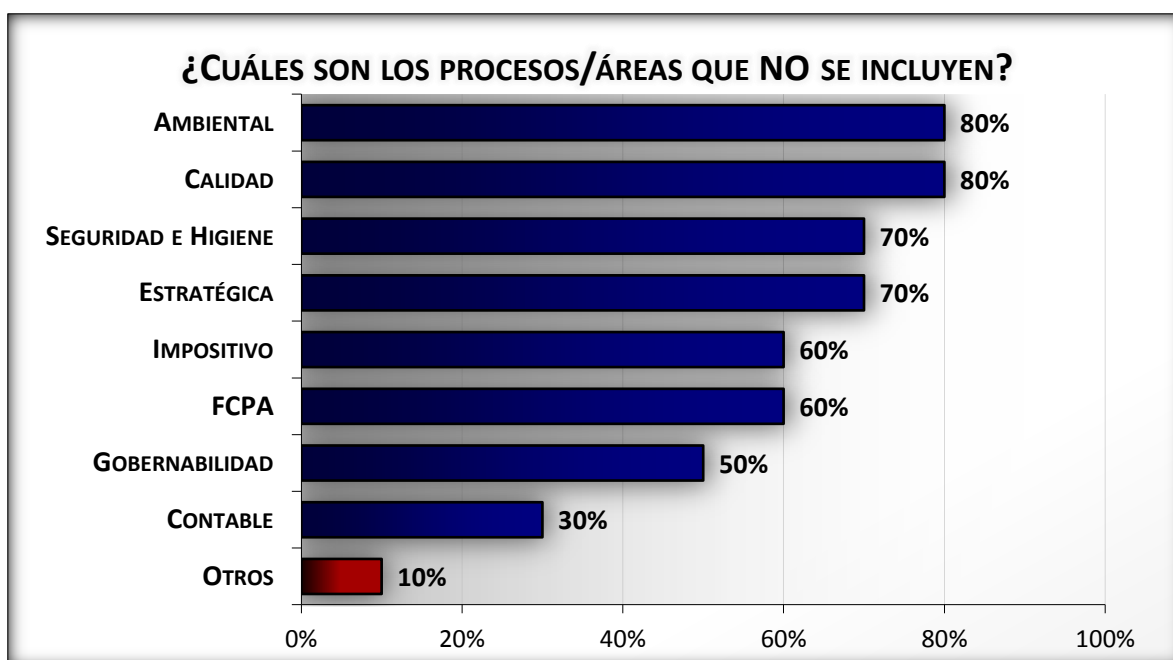


17

Siete de cada diez compañías incluyen la totalidad de los procesos y subprocesos de su organización a la hora de definir el universo de auditoría.



Entre aquellos procesos o áreas que no se incluyen en el universo de auditoría, los que se ubican entre los menos considerados son los relacionados a temáticas de tipo ambiental (**80%**) y calidad (**80%**), luego seguridad e higiene (**70%**) y las que corresponden con la planificación estratégica (**70%**). Posteriormente se indicaron las de tipo impositivo y FCPA (ambas **60%**).



El Plan Anual de Auditoría es aprobado en el **53%** de las compañías por el Comité de Auditoría, en el **22%** por el Directorio, en el **11%** por el CEO o CFO y por último, en el **6%** de las empresas, por DEA o CAE Corporativo.

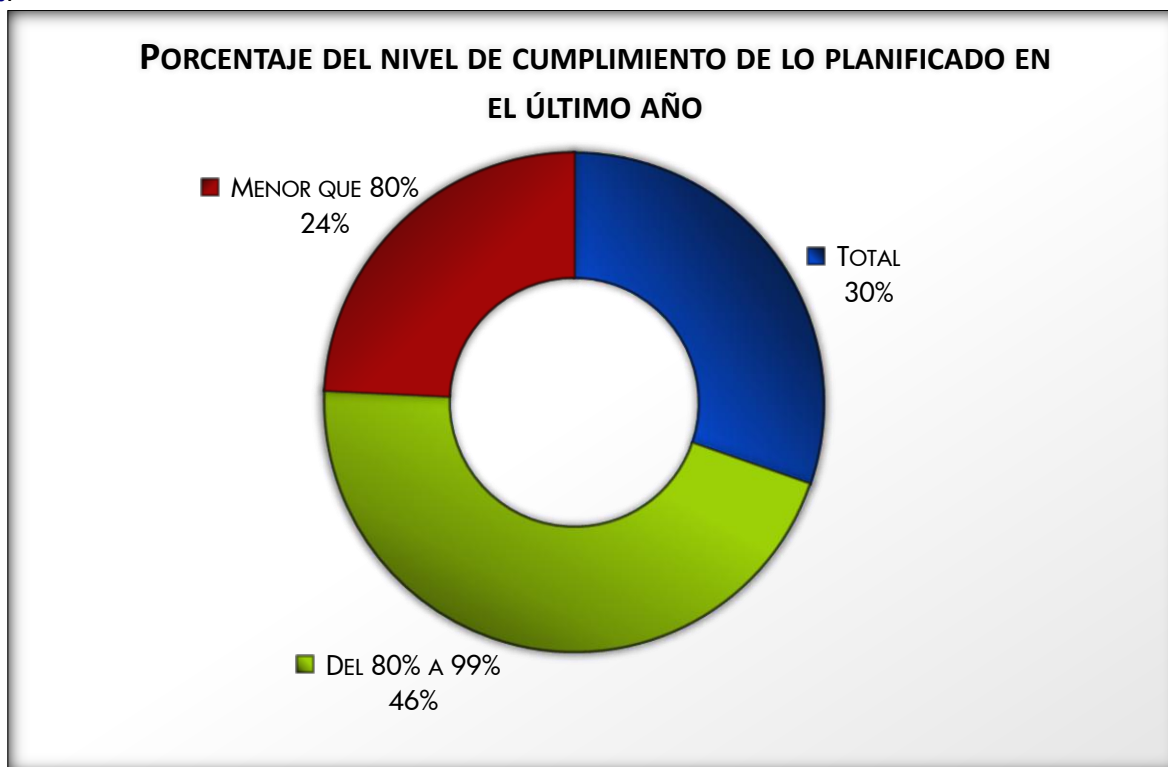


El **11%** restante mencionó:

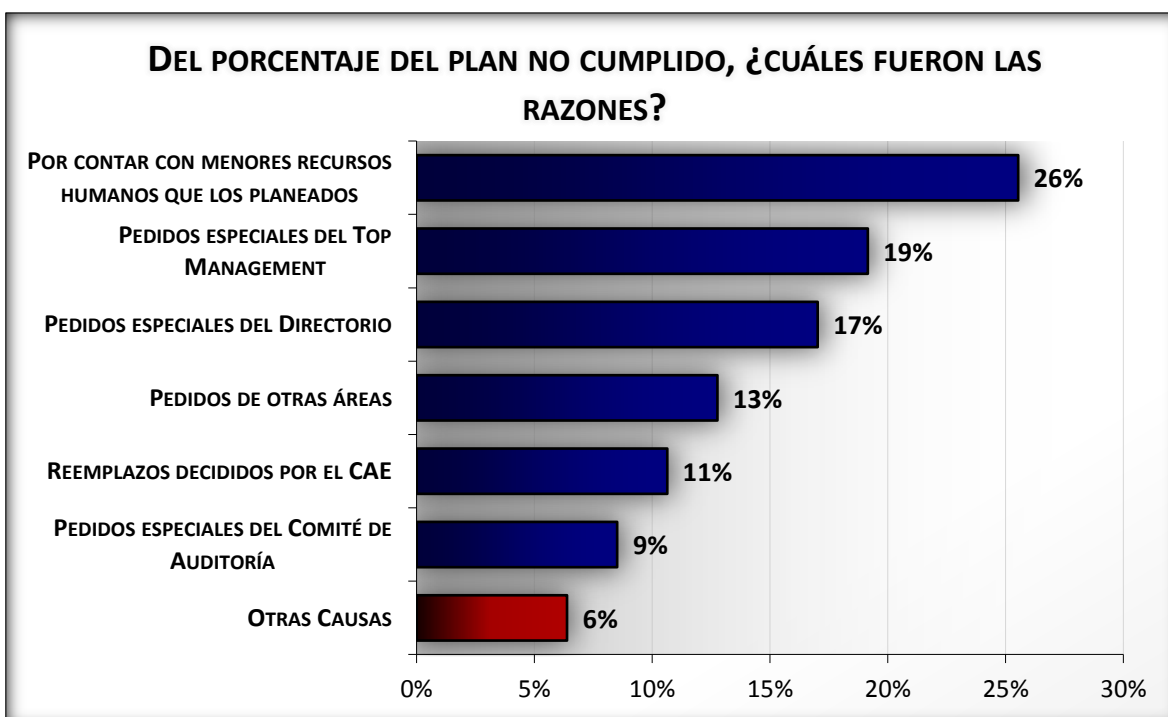
- ✓ Management Committee
- ✓ Socio Director
- ✓ Vicepresidencia

Cumplimiento de lo planeado

El porcentaje del nivel de cumplimiento de lo planificado en el último año es del 100% en el **30%** de las empresas, mientras que en el **46%** de ellas se cumplió entre un 80% y un 99%. La proporción promedio de cumplimiento de lo planificado en el último año para el total de la muestra es del **87%**.



La principal razón por la que un porcentaje del Plan Anual no ha podido cumplirse en algunas organizaciones es el haber contado con menores recursos humanos que los planeados (**26%**). Le siguen las tareas extraordinarias a raíz de pedidos especiales del Top Management (**19%**) y los pedidos especiales del Directorio (**17%**). Además los pedidos de otras áreas son en un **13%** de los casos en los que no se ha podido cumplir con la totalidad del plan anual, una de las causas identificadas, seguido de los reemplazos decididos por el CAE (**11%**) y los pedidos especiales del Comité de Auditoría (**9%**).



Otras causas descriptas (6%):

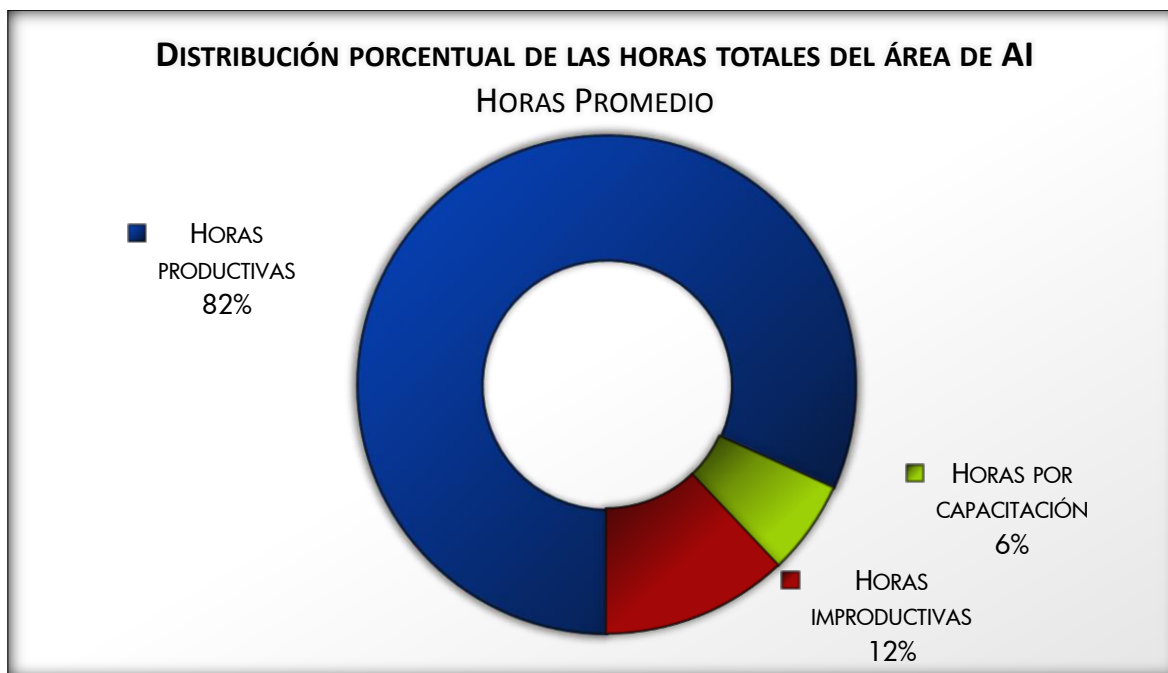
- ✓ Atención a causas judiciales
- ✓ Dificultad para obtener colaboración de las áreas auditadas
- ✓ Investigaciones de fraudes

DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS DISPONIBLES, MEDIDOS EN HORAS/AÑO

Horas Totales

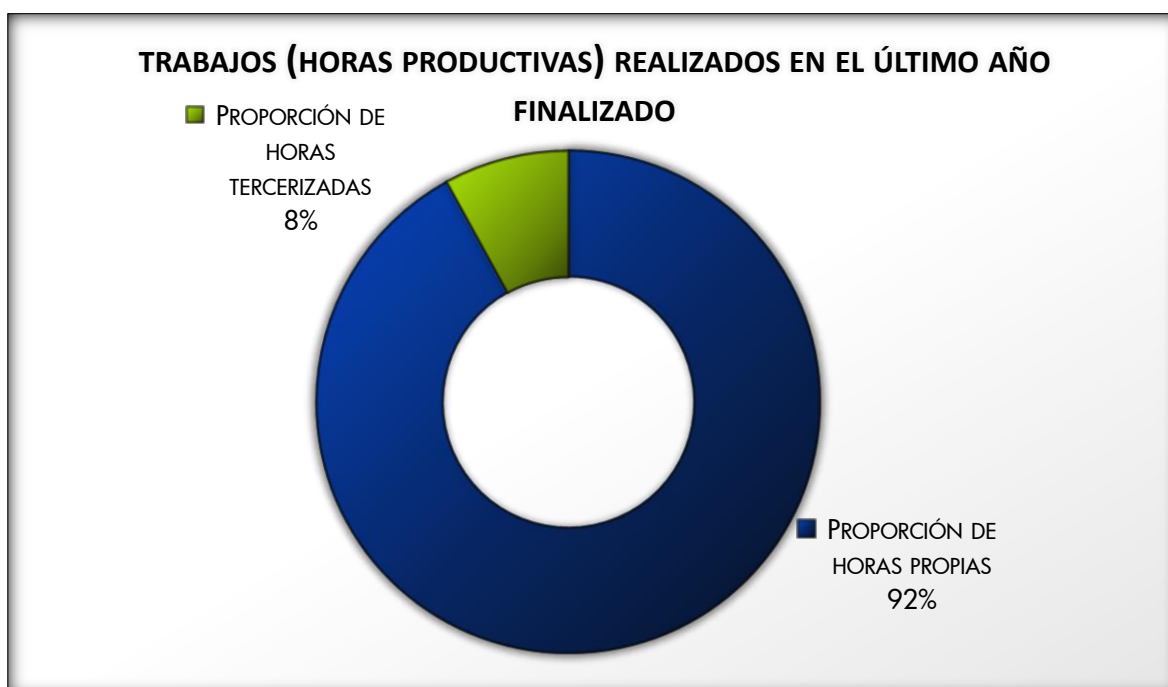
La distribución porcentual (promedio) de las horas totales del área de Auditoría Interna se compone en un **82%** por horas productivas, en un **12%** por horas improductivas correspondiendo el **6%** restante a horas por capacitación.

20



Horas Productivas

La proporción de horas propias para los trabajos realizados en el último año es del **92%**, el **8%** restante corresponde a horas tercerizadas.



En la tabla siguiente se detalla la distribución promedio de las horas productivas en función de cinco categorías principales: *auditorías*, *SOX effort*, *auditoría continua*, *consultoría*, *fraude* y *otras*. Además se despliegan cuatro subcategorías para “auditorías” (*operativas*, *financieras/contables*, *cumplimiento*, *IT sistemas*) y dos para la categoría “fraude” (*detección y prevención*, *investigación*).

DISTRIBUCIÓN DE LAS HORAS PRODUCTIVAS REALIZADOS EN EL ÚLTIMO AÑO FINALIZADO
CORTES POR SECTOR DE ACTIVIDAD Y DIFERENCIAL CON LA MEDIA GENERAL DE LA MUESTRA

	GENERAL	PRIMARIO		SECUNDARIO		TERCIARIO	
	Media	Media	Dif. c/ General	Media	Dif. c/ General	Media	Dif. c/ General
AUDITORÍAS	52.8%	54.2%	1.3%	55%	1.7%	57.6%	4.8%
Operativas	32.4%	48.2%	15.8%	32.8%	0.4%	28.6%	-3.8%
Financieras/Contable	7.8%	0.0%	-7.8%	9.8%	2.1%	11.3%	3.5%
Cumplimiento	6.8%	0.0%	-6.8%	8.2%	1.5%	8.8%	2.0%
IT (Sistemas)	5.8%	5.9%	0.1%	3.6%	-2.2%	8.9%	3.0%
SOX EFFORT	11.4%	4.0%	-7.4%	17.4%	6.0%	9.2%	-2.2%
AUDITORÍA CONTÍNUA	4.3%	4.0%	-0.3%	4.6%	0.4%	8.5%	4.2%
CONSULTORÍA	13.2%	24.5%	11.3%	5.7%	-7.6%	7.8%	-5.5%
FRAUDE	13.0%	7.9%	-5.1%	10.0%	-3.0%	9.1%	-3.9%
Detección y Prevención	5.8%	0.0%	-5.8%	3.5%	-2.3%	4.8%	-1.0%
Investigación	7.2%	7.9%	0.7%	6.5%	-0.7%	4.3%	-2.9%
OTRAS	5.3%	5.5%	0.2%	7.8%	2.5%	7.9%	2.6%

Se excluye la apertura para el sector cuaternario por falta de datos que permitan la comparación, si bien se incluyen sus valores en el cálculo del promedio general de la muestra

Más de la mitad de las horas productivas para el **PROMEDIO GENERAL** de los Departamentos de Auditoría Interna en las organizaciones participantes se encuentra focalizado en el trabajo de *auditorías* (**52.8%**), cuya proporción se distribuye en un **32.4%** en las de tipo *operativas*, en un **7.8%** en las *financieras/contables*, en un **6.8%** en las relacionadas con *cumplimiento* y el **5.8%** restante en las específicas de IT (sistemas).

Además un **11.4%** de los trabajos realizados en el último año corresponde a *SOX Effort*, un **4.3%** a *auditoría continua*, un **13.2%** a *consultoría*, el **13%** a los relacionados con *fraude* (*detección y prevención* **5.8%** e *investigación* **7.2%**) y otros trabajos con un **5.3%**.

La distribución de horas productivas en los Departamentos de Auditoría Interna de las empresas del **SECTOR PRIMARIO** posee algunas diferencias respecto del promedio general. La diferencia más sustancial se verifica en la cantidad de horas dedicadas a *consultoría* -un 11.3% de incremento respecto de la media general- lo que supone un **24.5%** de sus horas productivas del último año, y en el modo en que se distribuyen las *auditorías*, concentradas en un **48.2%** en las de tipo operativas (15.8% de aumento respecto de la media general), sin registrarse proporción de horas alguna tanto para las de tipo financieras/contable (-7.8%) como para las de cumplimiento (-6.8%).

En cuanto al **SECTOR SECUNDARIO** las horas productivas en el último año se han distribuido en forma semejante al del promedio general. Por otro lado se verifica una mayor dedicación a los trabajos relacionados con *SOX Effort* (**17.4%**), un 6.0% más respecto del promedio general.

Respecto al **SECTOR TERCIARIO**, son muy pequeñas las diferencias en relación a la media general del estudio.

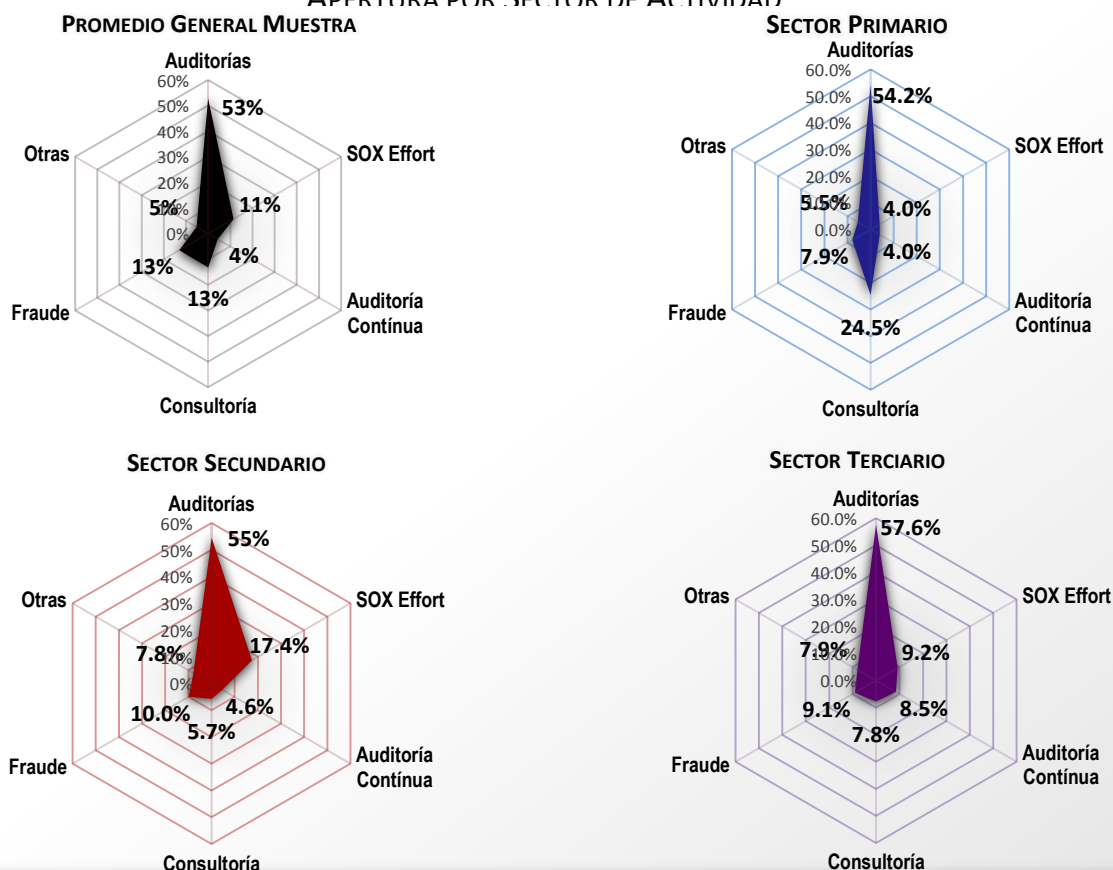
Trabajos descriptos bajo la categoría Otros (**5.3%**):

- ✓ Acompañamiento de Proyectos PMBook
- ✓ Administración de la Norma de Atribuciones
- ✓ Análisis de riesgos
- ✓ Auditoría Legal
- ✓ Desarrollo y actualización de Mapa de Riesgos y Plan de Auditoría
- ✓ Follow up
- ✓ Informes de gestión/reuniones/planificación
- ✓ Pedidos especiales, mapa de riesgo, plan, etc.
- ✓ QA y pedidos especiales del Top Management
- ✓ Strategic
- ✓ Supervisión
- ✓ Trabajos especiales
- ✓ Vendor Allowances

A continuación se representan los datos de los valores de cada categoría para la distribución de las horas productivas realizados en el último año finalizado en gráficos de tipo radial. Se presentan los valores agregados de las series de datos principales (*auditorías*, *SOX effort*, *auditoría continua*, *consultoría*, *fraude* y *otras*) a lo largo de un eje independiente que se inicia en el centro del gráfico y finaliza en el anillo exterior. Cada eje se utiliza para indicar el valor de un indicador específico.

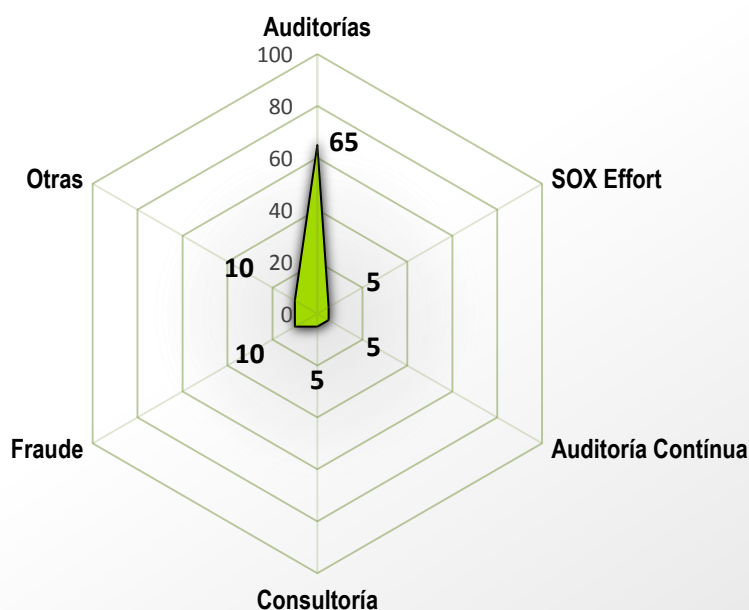
DISTRIBUCIÓN DE HORAS PRODUCTIVAS

APERTURA POR SECTOR DE ACTIVIDAD



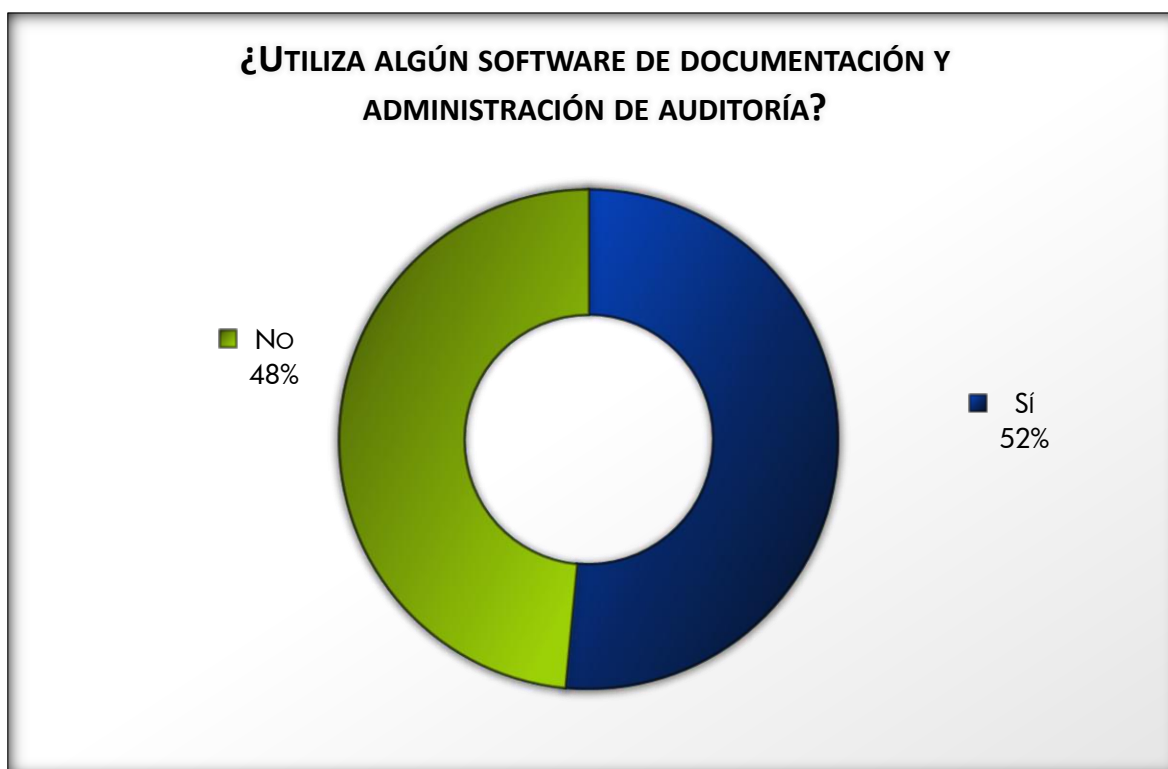
DISTRIBUCIÓN DE HORAS PRODUCTIVAS EN ÚLTIMO AÑO

BANCO GALICIA



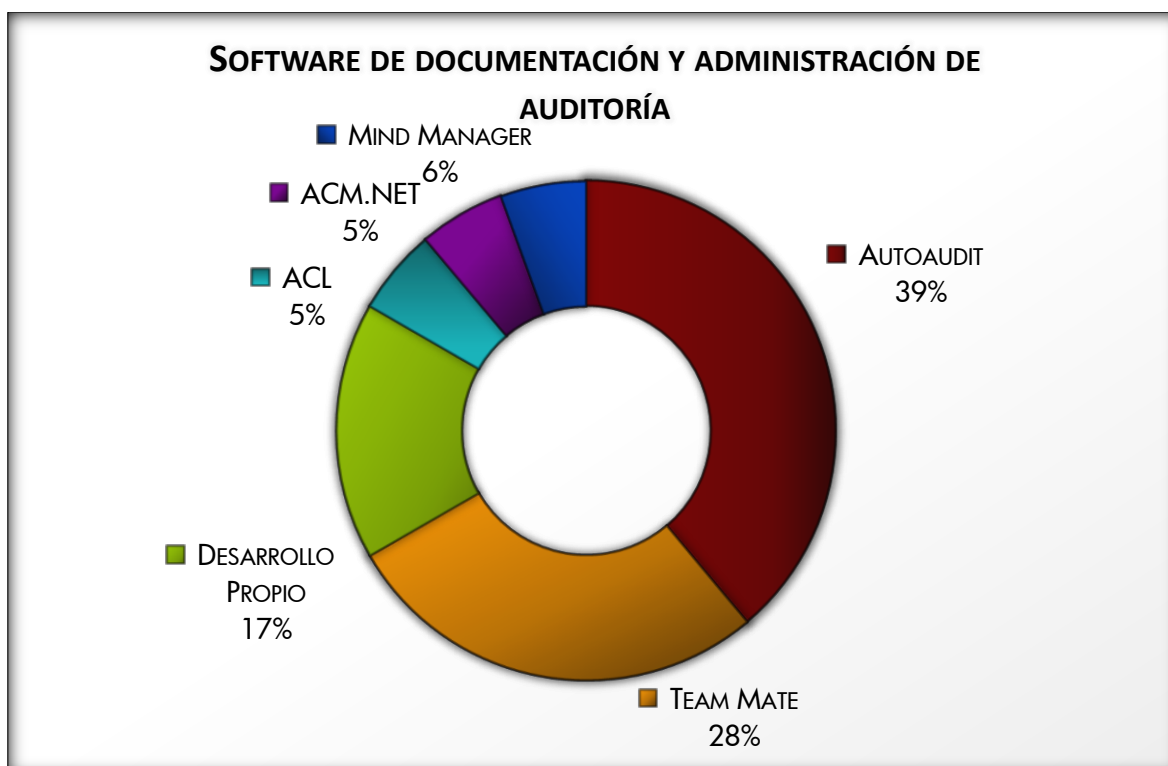
Sistemas informáticos

En el **51%** de las empresas se utiliza algún tipo de software de documentación y administración de auditoría.



23

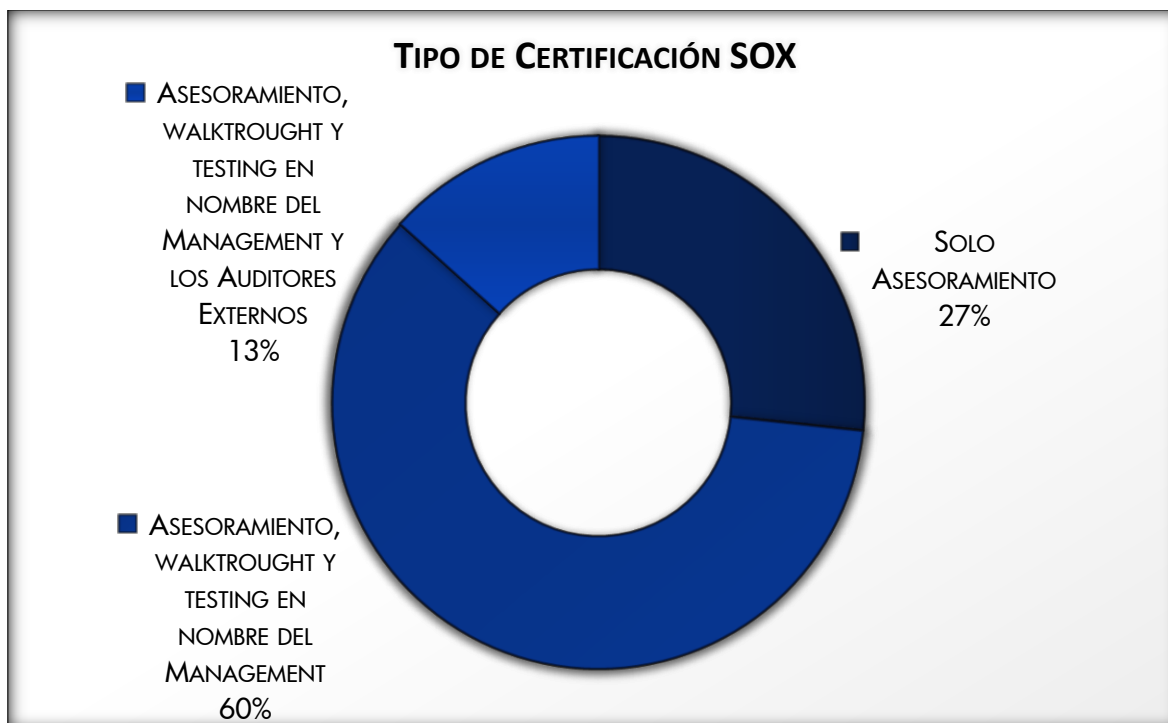
Entre los softwares más utilizados se encuentran el Autoaudit (**39%**) y el Team Mate (**28%**).



ACTIVIDADES ESPECÍFICAS Y PARTICULARES DEL ÁREA

Certificación SOX

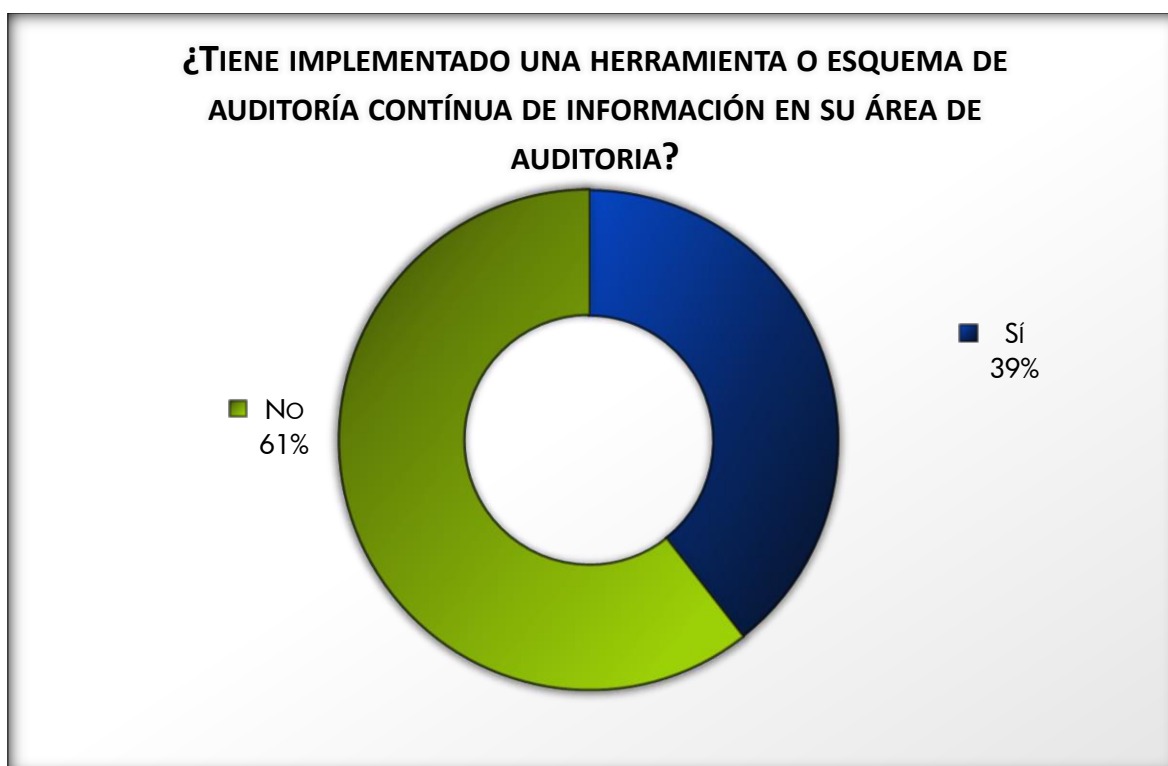
Una de cada dos áreas de Auditoría participantes realiza algún tipo tarea asociada con la certificación SOX. En el 60% de los casos en los que efectivamente se realizan, éstas tareas se efectúan a través del asesoramiento, walktrought y testing en nombre del Management.



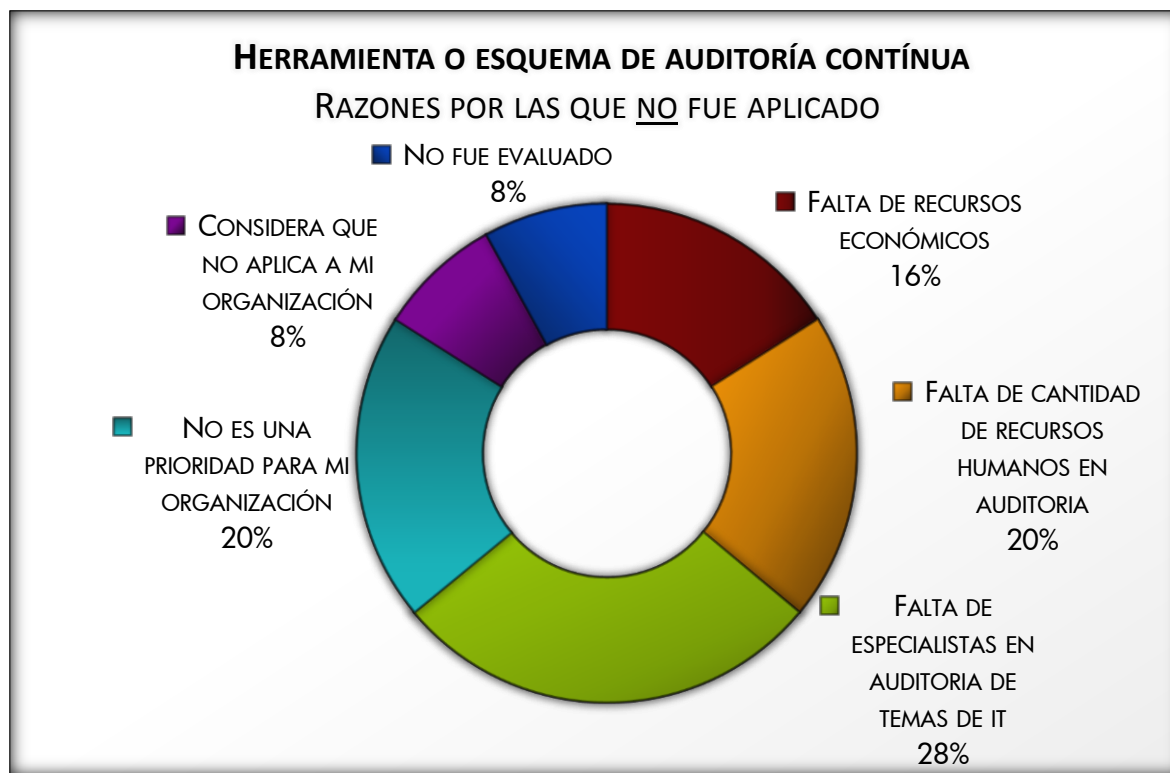
24

Auditoría Continua

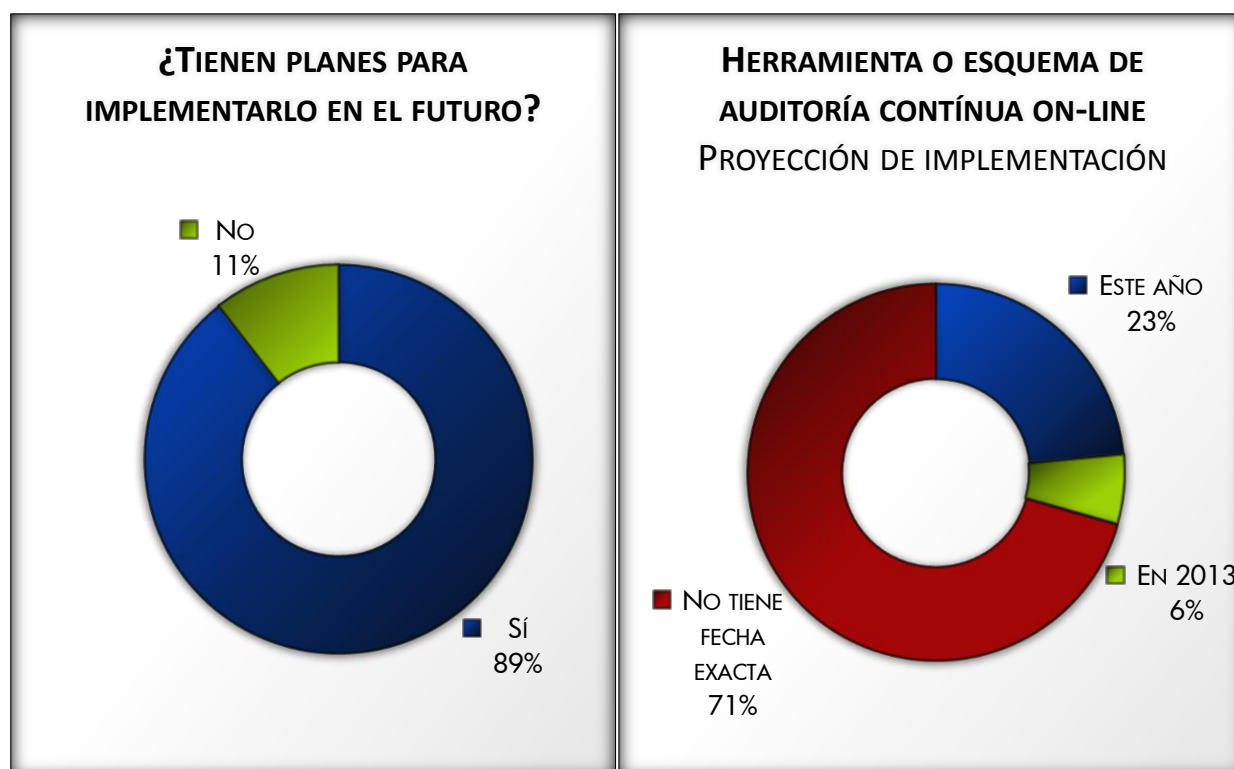
En el 39% de las organizaciones se encuentra implementada para el área de Auditoría una herramienta o esquema de auditoría continua de información.



Las razones principales por las que no se aplica en el 61% de los casos una herramienta o esquema de auditoría continua son: la falta de especialistas en auditoría en temas de IT (28%), falta de cantidad de recursos humanos para tal fin (20%) o bien por no ser una prioridad para la organización (20%).



Ahora bien, el 89% de las empresas que no poseen este tipo de herramientas tiene intenciones de implementarlas en el futuro, aunque en su mayoría no prevén una fecha exacta para ello (71%).



Herramientas utilizadas para realizar este monitoreo:

- | | |
|--|---|
| ✓ ACL | ✓ QlickView |
| ✓ ACM - PCR | ✓ RIAS que refleja los pasos de la planificación basado en un RISK-Matrix sobre la documentación de Informes hasta el monitoreo de los follow ups y vencimientos de la implementación de recomendaciones y acciones |
| ✓ Business Intelligence | ✓ Spss |
| ✓ Dashboard con indicadores propios/de las áreas | ✓ Teradata |
| ✓ Desarrollo propio | ✓ Workflow |
| ✓ Herramientas de Sistemas y Supervisión de cumplimiento de métricas | |
| ✓ Microstrategy | |
| ✓ Planillas con cuestionarios prediseñados (Excel) | |

Pedidos de Consultoría

En el **85%** de los Departamentos de Auditoría Interna de las organizaciones se han recibido pedidos de consultoría en el último año.



En la tabla siguiente se detalla la distribución promedio de los pedidos de consultoría en función de seis categorías principales. Éstas representan el área de la empresa que ha solicitado los servicios de consultoría: *Dirección, Comité de Auditoría, Senior Management, Auditoría Interna, Gerentes de Línea y Otras*.

PEDIDOS DE CONSULTORÍA EN FUNCIÓN DEL ÁREA SOLICITANTE

CORTES POR SECTOR DE ACTIVIDAD Y DIFERENCIAL CON LA MEDIA GENERAL DE LA MUESTRA

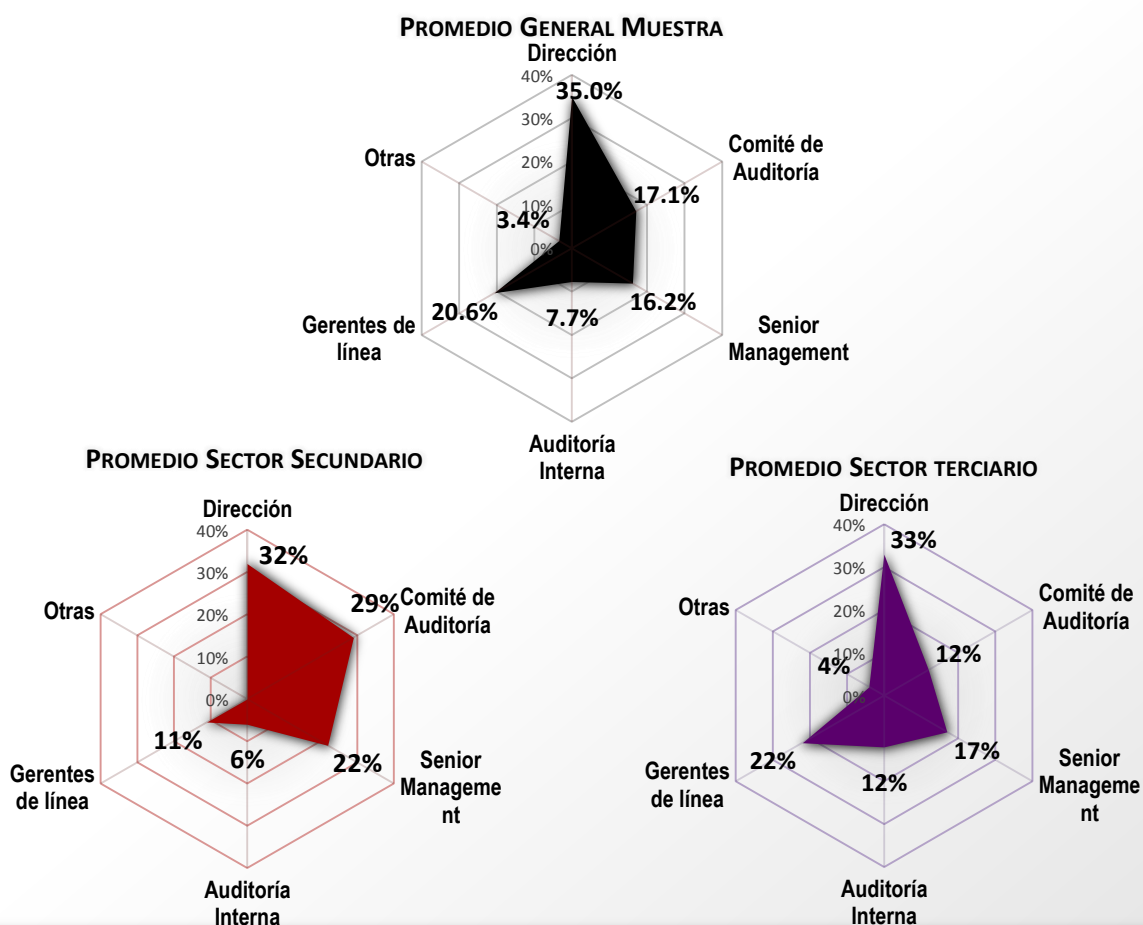
	GENERAL	SECUNDARIO		TERCIARIO	
	Media	Media	Dif. c/ General	Media	Dif. c/ General
DIRECCIÓN	35.0%	32.0%	-3.0%	33.0%	-2.0%
COMITÉ DE AUDITORÍA	17.1%	29.0%	11.9%	12.0%	-5.1%
SENIOR MANAGEMENT	16.2%	22.0%	5.8%	17.0%	0.8%
AUDITORÍA INTERNA	7.7%	6.0%	-1.7%	12.0%	4.3%
GERENTES DE LÍNEA	20.6%	11.0%	-9.6%	22.0%	1.4%
OTRAS	3.4%		-3.4%	4.0%	0.6%

Se excluye la apertura para el sector cuaternario por falta de datos que permitan la comparación, si bien se incluyen sus valores en el cálculo del promedio general de la muestra

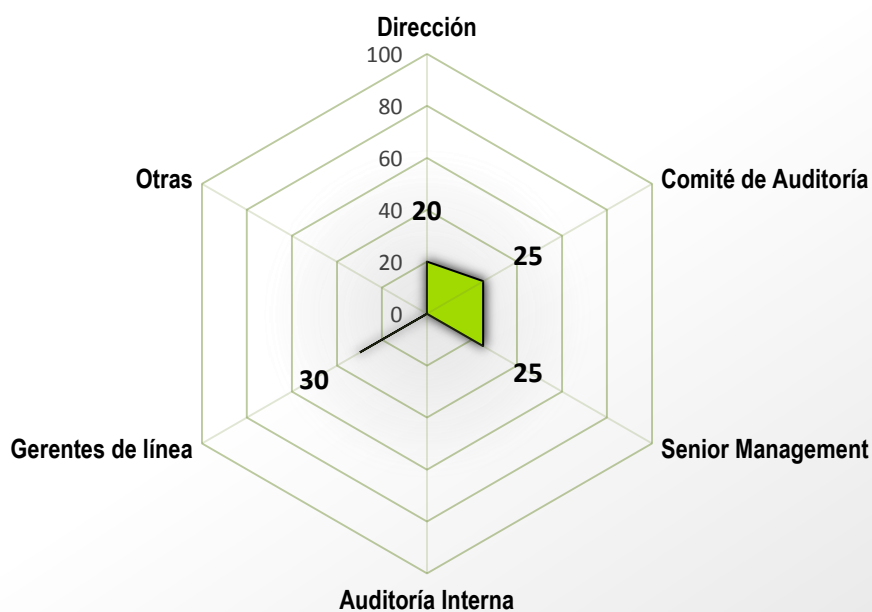
Los pedidos de consultoría realizados al Departamento de Auditoría en el **PROMEDIO GENERAL** de las organizaciones participantes provinieron, en el último año, en un **35.0%** de la Dirección, seguido de los realizados por los Gerentes de línea (**20.6%**), el Senior Management (**16.2%**), en tercer lugar los pedidos del Comité de Auditoría (**17.1%**), seguido de Auditoría Interna (**7.7%**) y por último los pedidos de otras áreas **3.4%**.

Es en el **SECTOR SECUNDARIO** donde se perciben mayores diferencias respecto al promedio general de las empresas. Fundamentalmente para este segmento se percibe una mayor concentración en los pedidos realizados por parte del Comité de Auditoría (**29%**) lo cual supone un incremento de un 11.9% respecto del promedio del total de las empresas.

PEDIDOS DE CONSULTORÍA APERTURA POR SECTOR DE ACTIVIDAD



PEDIDOS DE CONSULTORÍA BANCO GALICIA



Prevención de Fraude

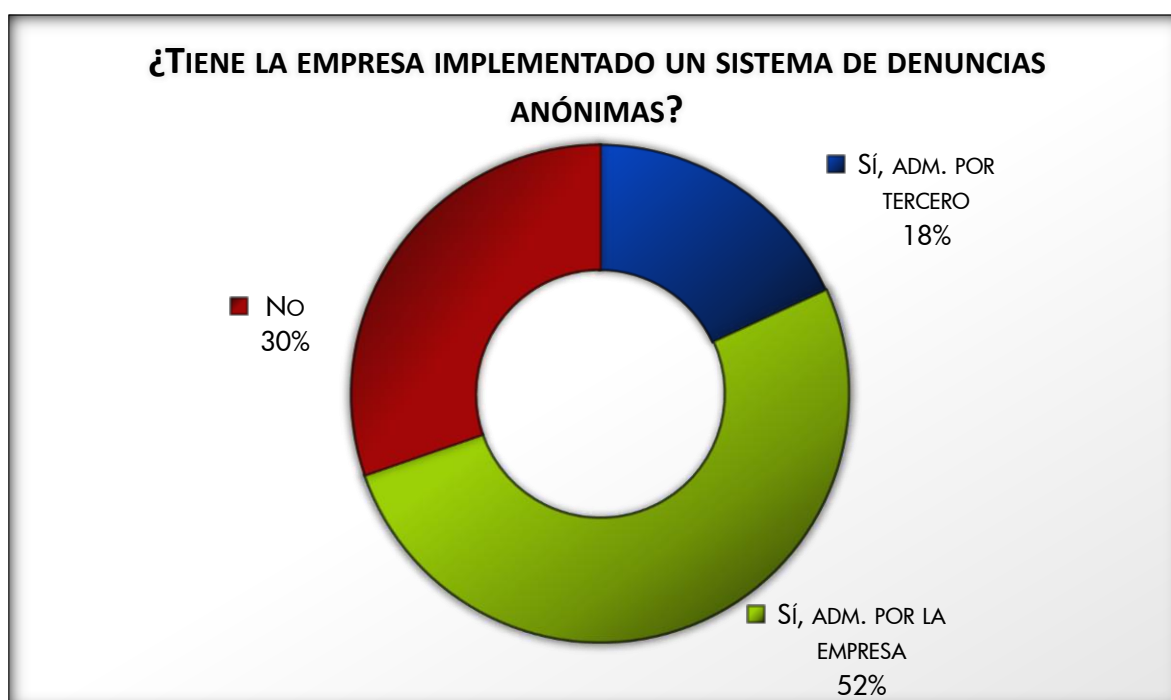
El Área de Prevención de Fraude existe en el **67%** de los casos, y en el **30%** se ubica en el área de Auditoría Interna.



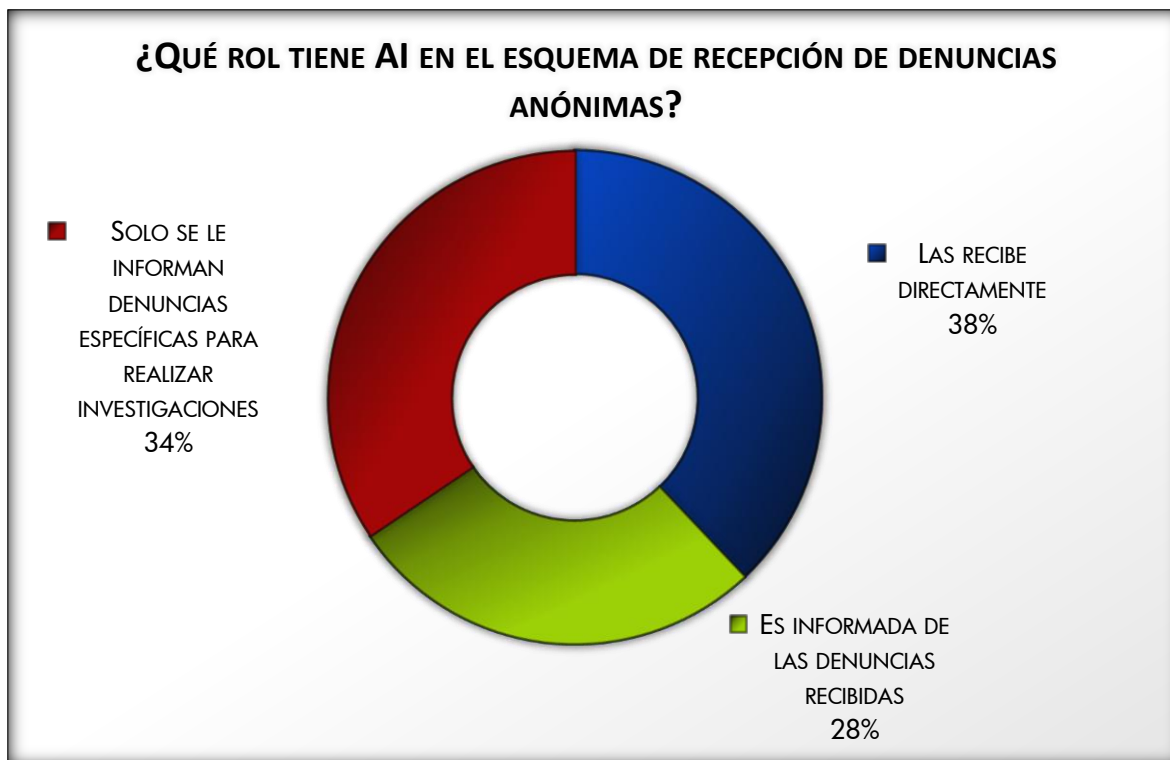
Otras áreas donde se ubica el área de Prevención de Fraude (**37%**):

- ✓ Área Corporativa Regional de Forensic
- ✓ Área de prevención de fraude informático
- ✓ Auditoría Interna / Área de Governance Risk and Compliance
- ✓ Auditoría Interna / Dirección Seguridad - Fraudes con la prestación de servicios comerciales
- ✓ Dirección de Riesgos

El sistema de denuncias anónimas se encuentra implementado en el **70%** de las organizaciones y es administrada por la empresa en el **52%** de los casos. En el **18%** restante es administrado por un tercero.



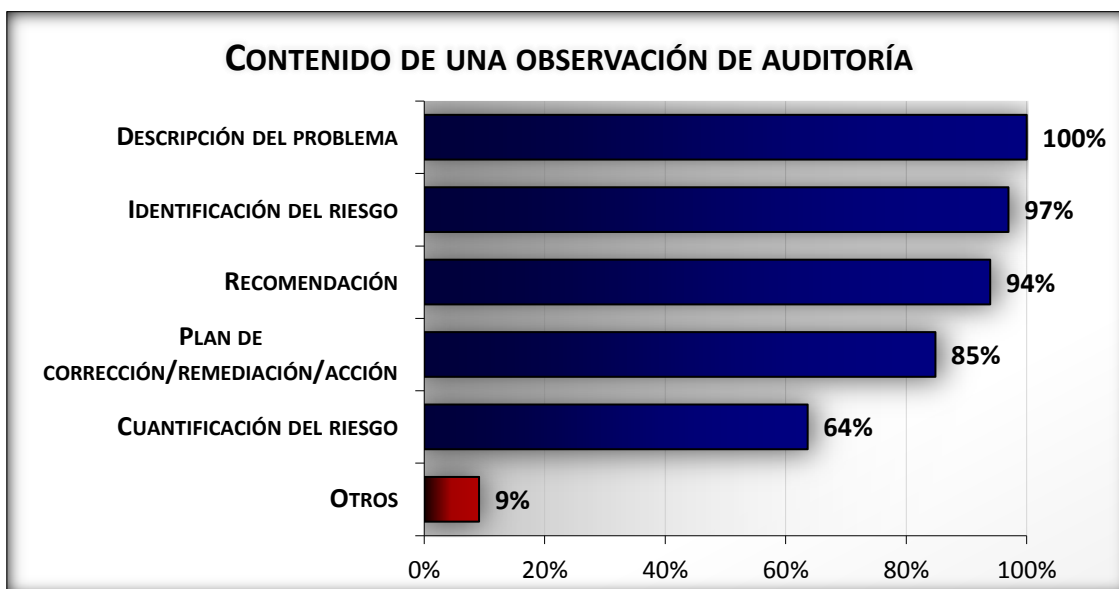
El Departamento de Auditoría Interna recibe directamente la información del canal de denuncias anónimas en el **38%** de los casos. En un **34%** de las compañías solo es informado sobre denuncias específicas que supongan el avance hacia una investigación, mientras que en el **28%** restante es informada de la totalidad de las denuncias recibidas.



INFORMES DE AUDITORÍA

Contenido de una Observación de Auditoría

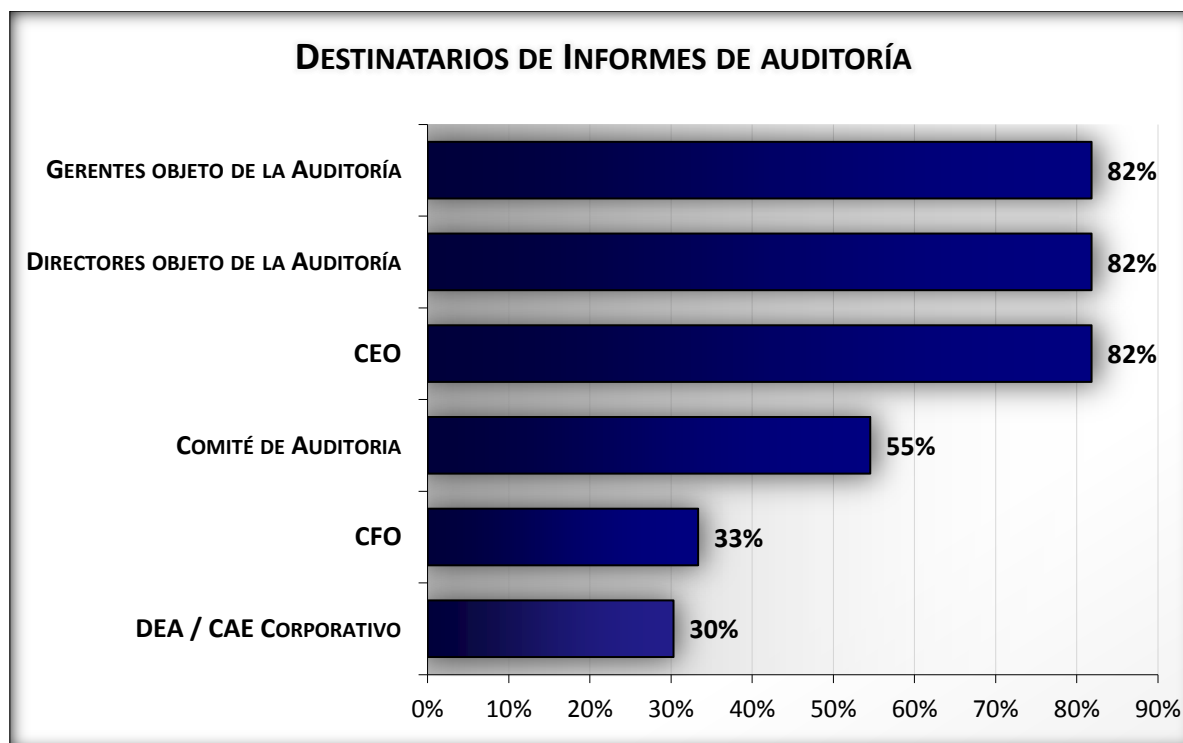
En los Informes de Auditoría, el contenido de una Observación está compuesto para el **100%** de las empresas por la descripción del problema, seguido de la identificación del riesgo (**97%**), recomendaciones (**94%**), **85%** un plan de corrección/remediación/acción y en el **64%** de los casos además cuenta con la cuantificación del riesgo.



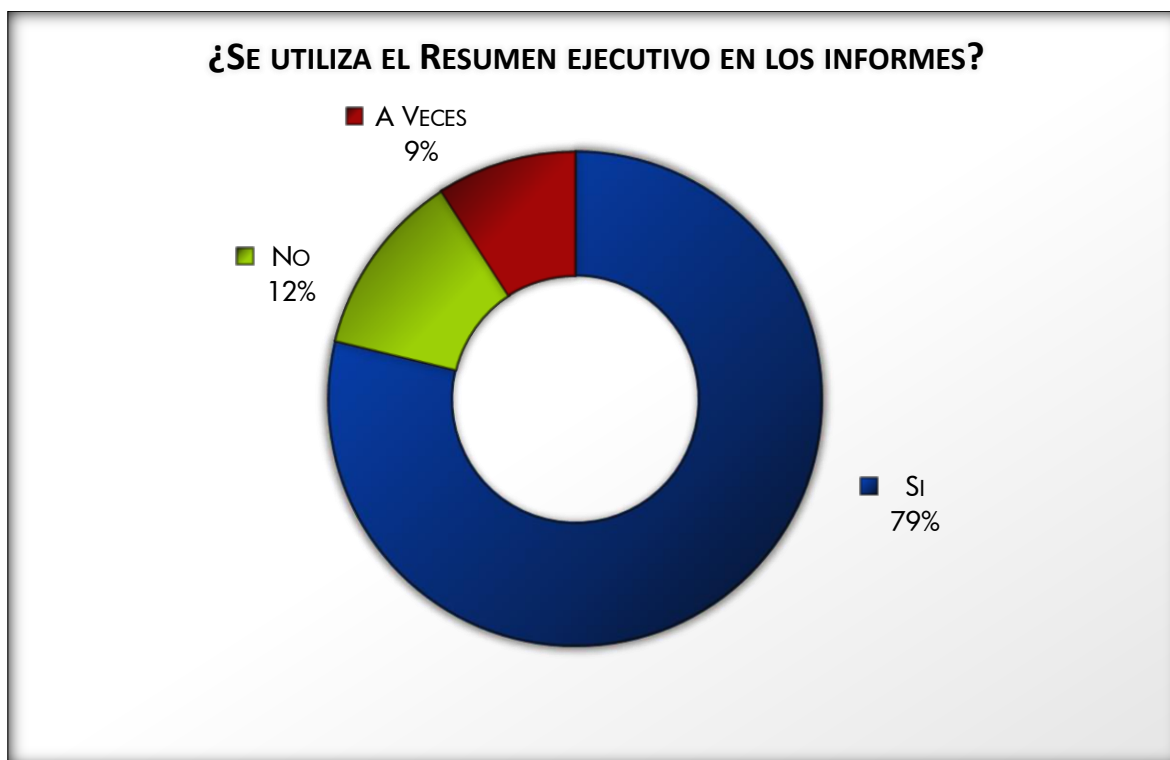
31

Destinatarios

Los destinatarios de los Informes de Auditoría son en un **82%** tanto los Directores y Gerentes (que han sido objeto de la auditoría) como el CEO. Por el otro lado en el **55%** de los casos el Comité de Auditoría recibe los Informes, en el **33%** también lo hace el CFO y en el **30%** además los recibe el DEA / CAE Corporativo.

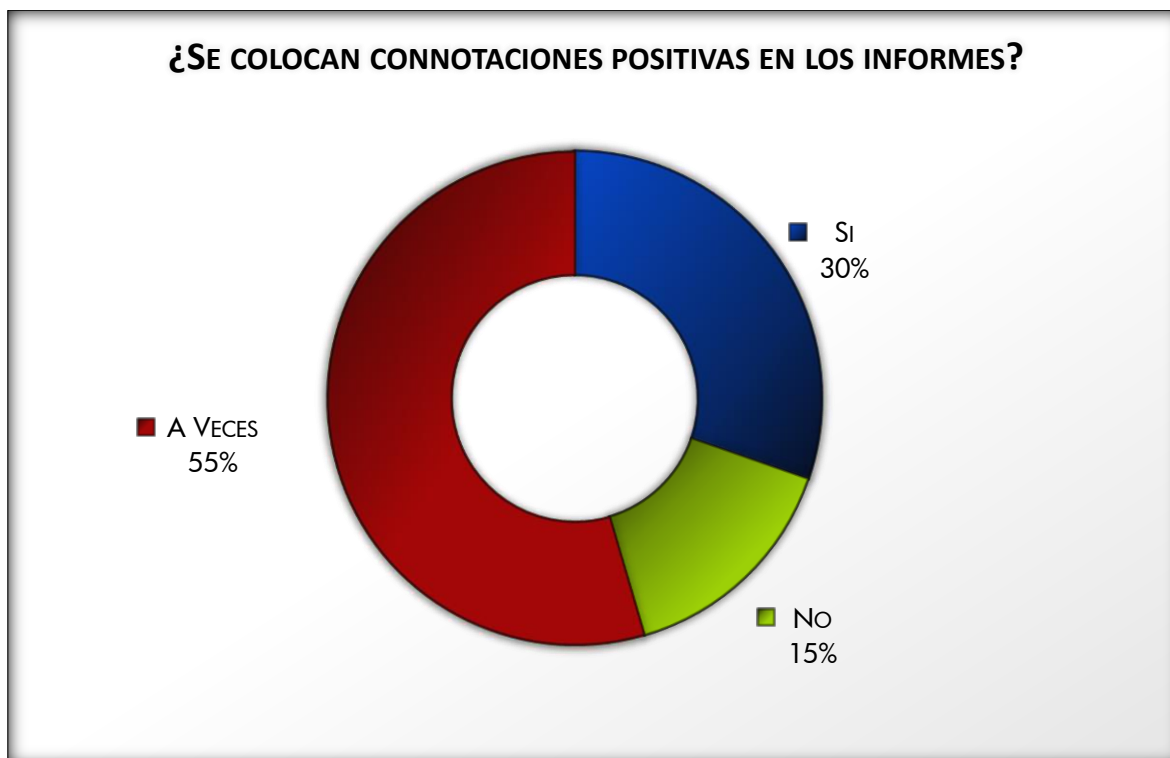


El resumen ejecutivo es utilizado en el **79%** de las empresas para los informes de auditoría.

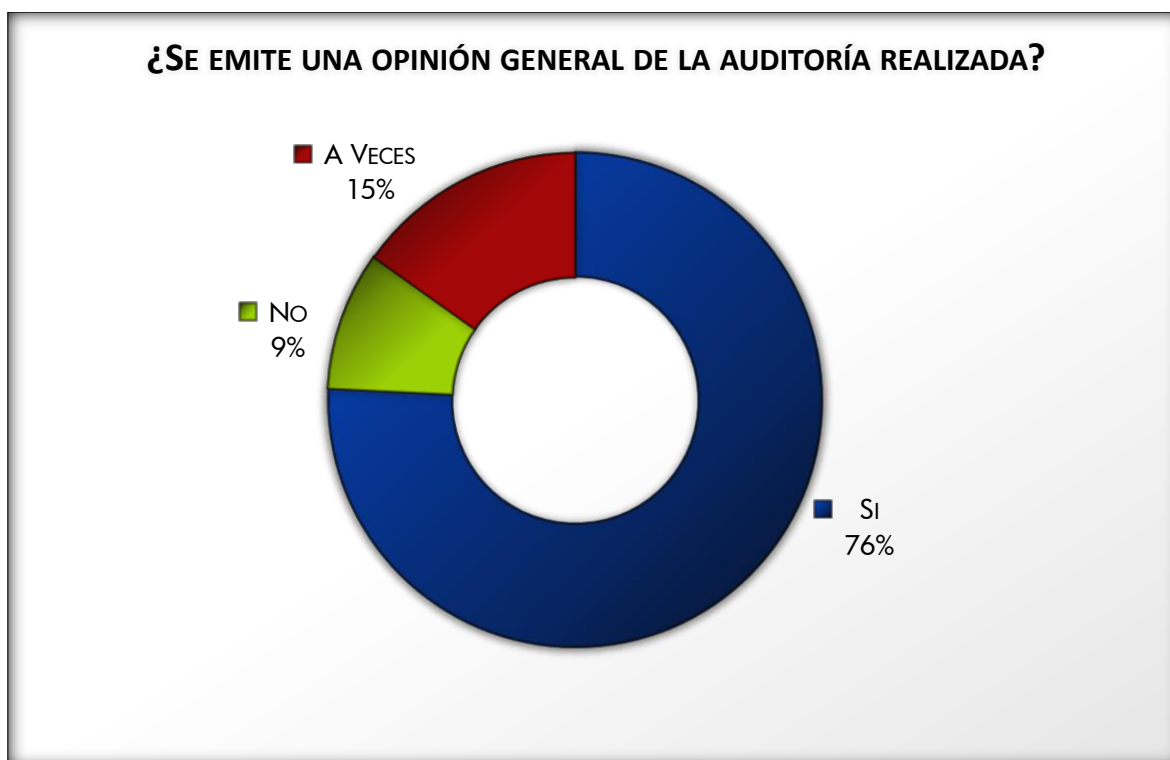


32

Además en los Informes se expresan connotaciones positivas en el **30%** de los casos, mientras que en un **55%** esto sucede solo a veces.



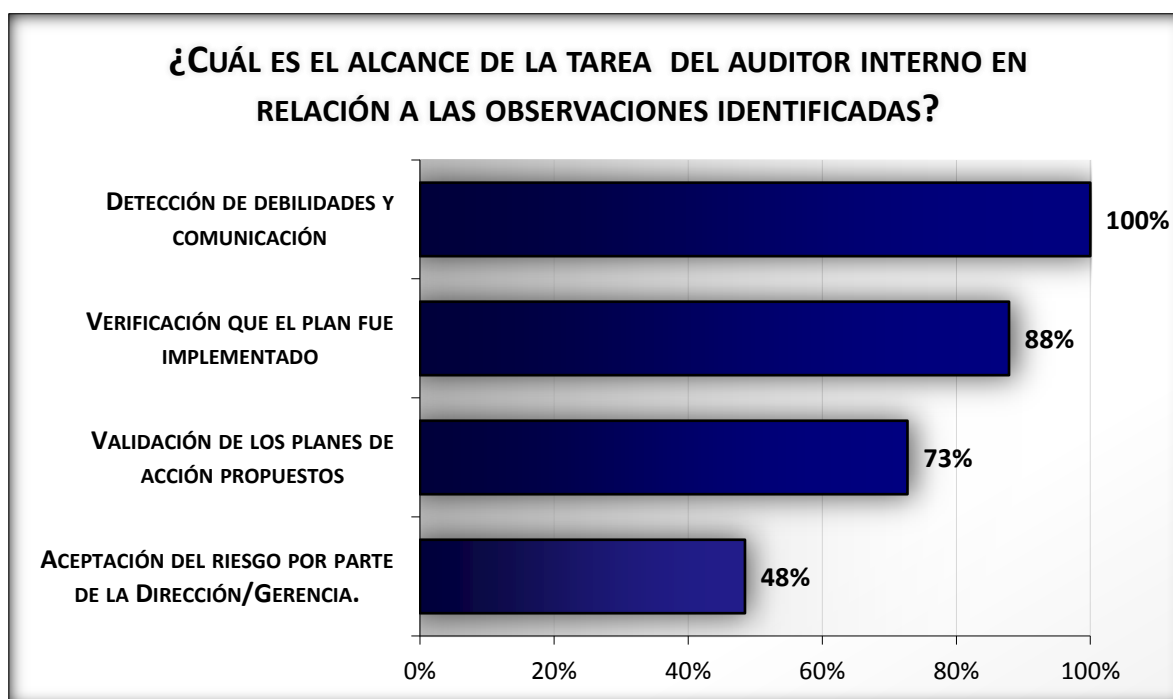
Otro elemento que aparece en la gran mayoría de los Informes de Auditoría (**76%**) son las opiniones generales de las auditorías realizadas.



33

TAREAS DE SEGUIMIENTO

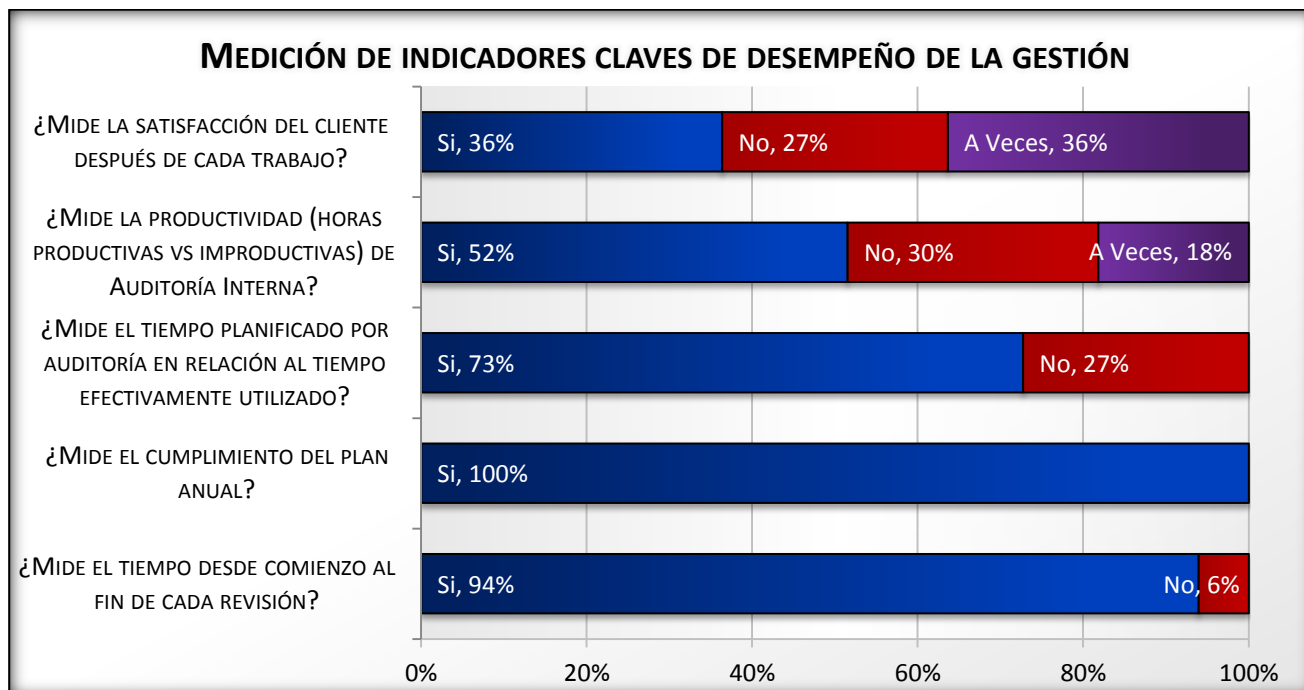
Una vez identificadas las observaciones, el **100%** de los auditores internos procede en la detección de debilidades y en su comunicación, el **88%** verifica la implementación del plan de acción, el **73%** valida los planes de acción propuestos y el **48%** avanza en la aceptación del riesgo por parte de la Dirección/Gerencia.



9. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

EXISTENCIA DE INDICADORES CLAVES

A continuación se presenta un tablero resumen en donde se expresan las principales tendencias en el relevamiento de indicadores de gestión de desempeño para las empresas participantes del Estudio.



34

El cumplimiento del Plan Anual es un indicador relevado por el **100%** de los Departamentos de Auditoría Interna, seguido por el tiempo de comienzo al fin de cada revisión (**94%**), el tiempo planificado por auditoría en relación al tiempo efectivamente utilizado (**73%**), la productividad (hs. productivas vs. improductivas) del área (**52%**) y la satisfacción del cliente después de cada trabajo (**36%**).

CALIDAD

El **42%** de las empresas posee un programa de calidad de Auditoría Interna.



