

El estado de la auditoría interna 2014

Nancy Yong Chung

Socia de la línea de Advisory del área de Governance Risk and Compliance PwC. Es experta en riesgos, y cuenta con más de 28 años de experiencia en auditoría (externa e interna), servicios de consultoría de negocios a empresas de diversos sectores, básicamente, en lo relacionado con aspectos de auditoría interna, administración de riesgos de operación y de tecnología de la información, así como adecuación a los marcos de referencia de control interno y gestión integral de riesgos Coso y ERM –respectivamente–, y la Ley Sarbanes-Oxley.



Actualmente, es instructora de diversos cursos de capacitación en PwC, en el Instituto de Auditores Internos y el Colegio de Contadores Públicos de Lima. Asimismo, es profesora de pregrado y de postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y de la Universidad del Pacífico, respectivamente. Fue instructora de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), así como del Colegio de Contadores Públicos de Lima.

Cuenta con la certificación internacional CRISC (Certified Risk and Information System Controls), otorgada por Information Systems Audit and Control Association (Isaca). También, ha sido designada CRMA (Certified Risk Management Assurance) por el Instituto de Auditores Internos (IAI).

Es Contadora Pública Colegiada y Bachiller en Ciencias Administrativas de la PUCP. Asimismo, cuenta con un Diplomado en Finanzas en el Colegio de Ingenieros Economistas del Perú. Es Magíster en Administración de Empresas y Magíster en Dirección de Marketing, ambos de la Universidad del Pacífico.

Alinear las expectativas de los stakeholders con las capacidades requeridas permite a la función de Auditoría Interna entregar mayor valor a sus compañías.

De acuerdo con lo mencionado en el informe anual «El Estado de la Auditoría Interna 2014», lanzado por PwC, se revela que las organizaciones aún requieren de mayores mejoras en sus funciones de auditoría interna para responder a las necesidades del mercado actual. Ante ello, evidenciamos que dichas áreas tienen el reto de identificar las capacidades claves para cumplir con las expectativas esperadas por sus principales grupos de interés. Sin embargo, el mayor reto aún siguen siendo las opiniones divergentes entre los stakeholders y los directores de auditoría interna, con respecto a qué se espera de la función de auditoría interna.

Este informe constituye la décima edición global de PwC, y refleja la opinión de 1900 directores de auditoría interna,

gerentes de auditoría interna, miembros de Alta Gerencia, así como de los Consejos de Administración; en 24 industrias y 37 países. En este último reporte, podemos notar que se profundiza en las expectativas de los stakeholders; y se detallan aquellas que son potencialmente viables de cubrir por parte de la función de auditoría interna. De igual modo, se presentan las tácticas que las empresas líderes están llevando a cabo para lograr dicho alineamiento. Asimismo, discutimos cómo aquellas áreas de auditoría interna exitosas están construyendo capacidades para cubrir las posibles expectativas de sus grupos de interés e incrementar su contribución hacia el logro de una organización de mayor valor en el mercado.

Actualmente, con la creciente complejidad de los procesos y el volumen de servicios que se venden, las compañías a menudo se enfrentan a una situación en la que se torna físicamente imposible controlar integralmente todos los procesos. En ese contexto, una función de auditoría interna eficaz puede ayudarnos en la solución de este problema.

El liderazgo de una organización no puede ver los beneficios tangibles de una función de auditoría interna si es que esta ha sido creada solo como una respuesta a la exigencia de una legislación. En ese sentido, es relevante preguntarse «¿Cómo mejorar la pertinencia y la eficacia de mi función de auditoría interna?». Al respecto, el mencionado estudio confirma que muchas de las empresas, debido a los requisitos legales y las condiciones del mercado, ya cuentan con departamentos de control y auditoría. Sin embargo, el concepto de auditoría en el contexto peruano, vinculado a una función típica de esta, ha evolucionado. En consonancia con ello, se ha mejorado en muchos casos la eficacia y la utilidad de la función de auditoría interna para superar los límites de este concepto restringido, pero aún nos falta camino por recorrer.

Aquellas empresas que activamente gestionan eficazmente sus recursos y con éxito para alcanzar los objetivos estratégicos están comprometidas con un sistema eficaz y fiable de gobierno corporativo, control interno y gestión integral de riesgos. En este, la auditoría interna es una herramienta independiente para la evaluación del Consejo de Administración y el entorno de control de gestión en la compañía. De este modo, actúa, en algunos casos más avanzados, incluso como una consultoría interna - «un agente de cambio».

¿Cuáles son los beneficios de tener una función de auditoría interna eficaz?

- Una evaluación independiente de la gestión de la adecuación de los controles internos e identificación de debilidades
- Aportar beneficios tangibles a través de medidas en la detección temprana de problemas potenciales, e identificar las posibilidades de mejora del rendimiento
- Una mayor atención a los mecanismos de control interno y gobierno corporativo por parte de los reguladores
- Atraer a posibles inversores, tanto en los mercados nacionales e internacionales, a través de la demostración de un uso transparente y fiable del sistema de control interno y auditoría como parte de la gestión empresarial

Todo ello es posible, en primer lugar, sobre la base de una evaluación y análisis de las funciones de auditoría interna, sus estructuras, mecanismos, metodologías y resultados de sus revisiones, que deben estar en conformidad con las normas internacionales de auditoría interna y las prácticas internacionales existentes. A partir de ello, es posible monitorear permanentemente áreas de posibles mejoras para el futuro, que consideren las principales deficiencias y obstáculos para la implementación de un modelo ideal de buen desarrollo de la función. En segundo lugar, se pasa por un proceso de transformación, que incluya un mecanismo de actualización permanente de la función de auditoría interna, su automatización. Asimismo, debe comprender el desarrollo y aplicación de indicadores clave de rendimiento para medir su desempeño.

Si seguimos los indicadores más saltantes del estudio de PwC, podemos observar que más de la mitad de los miembros de la Alta Gerencia (55%) reportaron que –en su opinión– la función de auditoría interna no agrega valor significativo en sus organizaciones; y cerca del 30% de los miembros del Consejo Administrativo consideran que añade menos que un valor significativo. Sin embargo, los participantes del

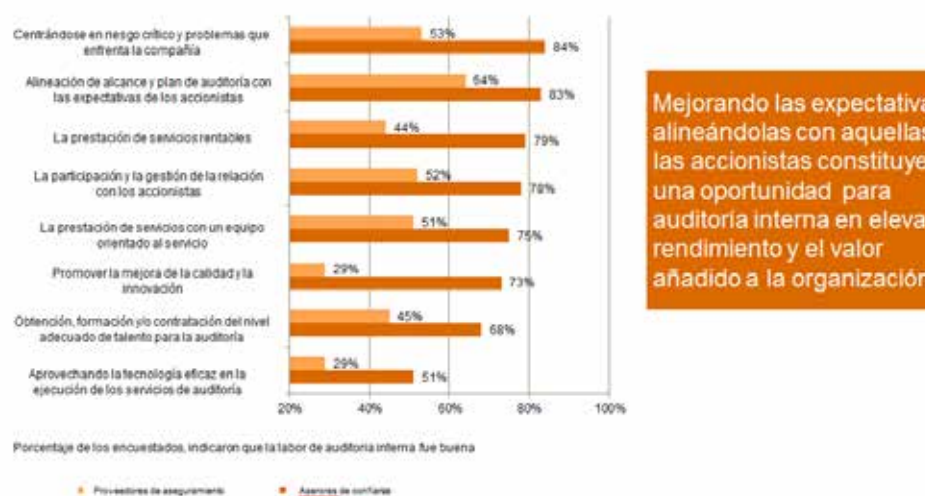
estudio afirman que –con los recursos adecuados– se puede estar en condiciones de preservar e incrementar valor en sus organizaciones. En ese sentido, superar estos niveles de insatisfacción es un reto muy grande, que viene acompañado de una oportunidad: un reciente estudio de PwC sobre riesgos indica que el 75% de los ejecutivos reportaron que los riesgos en sus organizaciones se ha incrementado. Ello crea una ventana de oportunidades para que las áreas de auditoría interna alineen sus estrategias y métodos de trabajo en función de la verificación de la adecuada administración de los riesgos asociados.

Asimismo, tanto los grupos de interés como las funciones de auditoría interna deberían alinear sus expectativas sobre la base de ocho atributos fundamentales: alineamiento con el negocio, enfoque de riesgo, innovación y calidad, cultura de servicio, modelo de talento, gestión de stakeholders, tecnología y eficiencia en costos. A partir de estos atributos, los grupos de interés indicaron los bajos niveles de desempeño de las áreas de auditoría interna antes mencionados.

Gráfico 1. Atributos de rendimiento



Atributos de mayor rendimiento (8)



Fuente: Elaboración propia

Una alternativa interesante que puede permitir a las áreas de auditoría interna cubrir sus principales brechas es que se respondan las siguientes interrogantes, que en nuestra opinión son muy relevantes:

• ¿Cuán enterado está su equipo?

- ¿Algún miembro del equipo ha experimentado antes una crisis económica?
- ¿Ha indagado acerca de la experiencia (tanto del equipo como de los negocios) durante caídas del mercado en el pasado?
- En las condiciones actuales y sobre la base de las pasadas crisis económicas, ¿qué compañías y negocios han sido los más afectados y por qué?

• ¿Necesita cambiar su plan?

- ¿Cómo ha afectado el cambio de las condiciones del mercado al perfil de riesgo de su organización? ¿Se pueden trasladar los incrementos en los costos? ¿Cuál sería el impacto de una caída de los nuevos negocios que está iniciando? ¿Se producirá una pérdida de talento por causa de los despidos?
- ¿Su plan está enfocado en las áreas de mayor riesgo? ¿Se puede reenfoque el plan a medida que las condiciones cambian? ¿Debería reevaluar el riesgo de fraude, áreas de negocio con un registro detallado de hallazgos de control y áreas complejas de negocios?
- En caso de estar satisfecho con el plan, ¿el alcance a nivel de auditoría es apropiado? ¿Necesita pensar de

manera diferente acerca de las condiciones y revisar los riesgos específicos? ¿Ha considerado el riesgo de fraude (informes financieros, transacciones sensibles, etc.)? Considere la cultura de riesgos de la organización y cómo puede cambiar en tiempos de crisis: ¿Cómo reacciona la Gerencia ante las malas noticias? ¿Pueden surgir preocupaciones y posiciones encontradas ante ciertos temas, tales como gerencia de liquidez, estructura del capital, cumplimiento de los acuerdos de financiamiento, incumplimiento de contratos, valoración de los activos, adquisiciones que no marchan según lo esperado, desempeño exagerado?

- ¿Han cambiado las expectativas del accionista en relación con la función del equipo de auditoría interna?
- ¿Su organización está evaluando diferentes escenarios?
- ¿Cuenta con amplia cooperación de la Gerencia para desarrollar el plan?
- ¿Existen limitaciones en las destrezas del equipo para enfrentar nuevas áreas?

“Aquellas empresas que activamente gestionan eficazmente sus recursos y con éxito para alcanzar los objetivos estratégicos están comprometidas con un sistema eficaz y fiable de gobierno corporativo, control interno y gestión integral de riesgos.”

• ¿Está usted formando equipos con las personas correctas?

- ¿Ha discutido sus opiniones con las otras funciones, tales como riesgos, cumplimiento, legal y auditoría externa? ¿Es capaz de apoyar a cada una de las otras funciones en la comunicación de mensajes claves y cambios de riesgos?
- ¿Tiene las destrezas para auditar algunas de las áreas más complejas, que podrían ser críticas para los negocios (especialistas de negocios, especialistas externos en lugares claves, controles generales de tecnología de información)?
- ¿Ha discutido asuntos de alto nivel y acerca de áreas de énfasis con miembros de su red externa de colegas?
- ¿Ha aprovechado la oportunidad para añadir más valor a su organización?
- Esta es la oportunidad para darle una mayor claridad a la organización acerca de las áreas de riesgos claves, y para apoyar a aquellas áreas de negocios que están bajo recesión. ¿Ha posicionado su papel y sus comunicaciones para darles valor y posteriormente mejorar la posición de auditoría interna en la organización?
- ¿Debería estar evaluando de manera crítica los costos del departamento y estar listo para defender el valor que este tiene

“Alinear las expectativas de los stakeholders con las capacidades requeridas permite a la función de Auditoría Interna entregar mayor valor a sus compañías.”

• ¿Necesita comunicarse de manera diferente?

- ¿Ha discutido acerca de las condiciones del mercado con el director ejecutivo y el presidente del comité de auditoría? ¿Cuenta con el apoyo para examinar en profundidad otras áreas?
- ¿Necesita considerar la posibilidad de llamar la atención por conductas que podrían estar poniendo a la organización en riesgo?
- ¿Existen temas de auditoría por eventos pasados que podrían tener un mayor impacto en las condiciones actuales? ¿Estarían en los titulares de primera plana si alguno de estos asuntos se conociera públicamente? En las condiciones actuales, ¿dichos asuntos necesitan ser recomunicados para asegurar que la Gerencia y la Junta Directiva estén conscientes de la potencialidad de un riesgo mayor?
- ¿Existen asuntos muy extendidos en áreas específicas de negocios que necesiten ser resumidos y comunicados nuevamente a las áreas interesadas y a las áreas afectadas?

Como se puede apreciar, la falta de alineación de expectativas, inversión en destrezas y capacidades para responder a las expectativas y un plan de comunicación inexistente, limitan la función de auditoría interna, que tiene la capacidad para ofrecer altos rendimientos y proporcionar valor real, medible y apreciado. PwC describe los pasos clave que los directores de auditoría interna, miembros del Consejo de Administración y la alta dirección deben tomar para diseñar una función de auditoría interna acorde con sus necesidades empresariales:

- Los directores de auditoría interna deben liderar el diseño y plan de comunicación de su plan y enfoque de trabajo, que, a su vez, debe estar alineado con las expectativas de los stakeholders.
- Los miembros del Consejo deben brindar permanente retroalimentación, incluyendo aquella recibida por parte de la Alta Gerencia.
- La Alta Gerencia debe apoyar administrativamente el diseño y función del área de auditoría interna.

Así, a manera de conclusión, indicamos que, si una función de auditoría interna ofrece más, los stakeholders pueden solicitar más, puesto que dicha área estará en condiciones de ofrecer un mayor aporte sobre la base de recursos capacitados para proporcionar valor agregado y cubrir expectativas más amplias. Llegar a este nivel puede no ser fácil, pero las funciones de auditoría interna pueden comenzar a moverse en esa dirección, a partir de un rediseño de su actividad en torno a un conjunto alineado de las expectativas de los grupos de interés, y de la construcción de capacidades que permitan una mejor y visible agregación de valor empresarial.