

# Los alcances de la auditoría interna en el Perú y la labor actual del Instituto de Auditores Internos

Entrevista a José Carlos Peñaloza Rojas,

Gerente de Auditoría Interna de TASA y Director del Instituto de Auditores Internos del Perú. Magíster en Administración de Negocios Globales Centrum-PUCP, Certified Internal Auditor (CIA) - Instituto de Auditores Internos y Contador Público Colegiado por la Pontificia Universidad Católica del Perú.



Entrevistadores:

**Juan Bravo Enriquez**

Estudiante de noveno ciclo de Contabilidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Miembro del Equipo de Relaciones Públicas de la Revista Lidera

**Edú Saravia Muñoz**

Egresado de la facultad de Ciencias Contables de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Miembro del Equipo de Relaciones Públicas de la Revista Lidera

La auditoría interna tiene una gran importancia como actividad de aseguramiento de que los controles internos establecidos sean adecuados para mitigar los riesgos. Ello, además, se encuentra acorde con el propósito de cumplir los objetivos de la organización y ser una de las actividades relacionadas con la contabilidad. Debido a la magnitud de este tema, nos dirigimos a la sede de la empresa TASA y entrevistamos al Sr. José Carlos Peñaloza, que es el Gerente de Auditoría de TASA y, también, Director del Instituto de Auditores Internos del Perú. Como parte de la Revista Lidera, acudimos a él para que nos comente acerca de la auditoría interna y del Instituto de Auditores Internos.

**¿Qué lo motivó a estudiar la carrera de Contabilidad y especializarse en Auditoría?**

Cuando empecé a estudiar la carrera, había una gran necesidad de profesionales en los aspectos contables y financieros. En

el año 1993-1994, la economía peruana comenzó a crecer en ritmos que no se habían visto antes, y eso generó que los negocios fueran una alternativa interesante como línea de carrera. Dentro de este marco, la contabilidad, en particular, era y sigue siendo una de las pocas profesiones en las que tiene una oportunidad de conseguir trabajo en buenas organizaciones. En un primer momento, decidí estudiar Administración, que es ahora Gestión en la PUCP, y finalmente, decidí empezar por Contabilidad, lo que terminé complementando con una maestría en administración de negocios.

**Sobre la base de su experiencia, ¿qué herramientas cree que son necesarias para llevar a cabo un adecuado control interno en las empresas?**

La herramienta más básica del control interno es una política de control de gestión, con la que muchas empresas no cuentan. Es el documento fundamental en el que se detalla la forma como una empresa implementa el control interno en su organización. Parte de esa política es la delegación de autoridad y la delegación de responsabilidad. No se trata de poderes, sino de responsabilidades formalizadas en un papel. Este será el punto de partida para que el Gerente General cree su estructura organizacional y defina si requiere crear veinte, quince o diez gerencias de línea. En la medida que el Directorio delega al Gerente General la responsabilidad de determinar cómo va a controlar el negocio, puede trabajar con diez o cien procedimientos, puede tener todas las políticas del mundo, como tener muy pocas; depende de su visión, porque conoce el mercado. No obstante, hay que tener en cuenta que existen empresas muy chicas en las que un modelo complicado no hace sentido. En esos casos, este se ajusta a lo que uno necesita y a sus propios alcances. En ese escenario, el Auditor, se convierte en un asesor y un evaluador independiente de la estructura de control.

**¿Tendría que estar formalizado en un documento, de pronto?**

Es lo óptimo, sin embargo, muchas empresas no lo tienen. Lo que vemos es la forma legal de delegar poder. Los Accionistas delegan poder al Directorio y este al Gerente General mediante actas que son un cliché. Se debe contar con un documento específico para la organización, a partir del cual el Directorio –con conocimiento de los valores de la organización– haga una declaración más específica de cómo quieren que se controle ese negocio. Yo te doy un negocio, te doy poderes, y también te tengo que decir cómo quiero que controles este negocio. En el tone at the top se definen los lineamientos. Te presento un ejemplo: cambia el código de conducta que tiene statements muy generales; por ejemplo, habla de la visión, de los valores, de la filosofía. Es el espíritu de cómo quieren que gesticiones tu negocio. Hay que bajarlo un poco más, se tendría que pensar en cómo se entiende, cómo se aplica el valor integridad en la empresa, este es el tone at the top en la empresa.

*Uno de los componentes del COSO es el ambiente de control y se explica que el tone at the top es influenciado por la Junta Directiva. ¿Considera usted que el tone at the top es utilizado por las empresas peruanas?*

No con ese nombre. Lo que vende el tone at the top es una idea: de que son el Directorio y la Alta gerencia los responsables del tono con el que se dan lineamientos respecto del control interno, y ambiente de control. Si una organización está liderada por un Directorio o por una Alta gerencia que no define claramente, que no lanza mensajes claros (entiéndase de control interno), se pierde esa oportunidad de que la empresa “escuche” y materialice el control interno. Como concepto, hay empresas que sí manejan el tone at the top, y no solo las que cotizan en bolsa. Por ejemplo, tenemos el caso del grupo Breca, que es un grupo familiar, donde los valores familiares han hecho que el mensaje que viene de arriba, respecto del control interno sea muy fuerte. La Alta gerencia, el Directorio y los dueños utilizan el Tone at the Top, porque esperan, justamente, que sus empresas cumplan todos esos lineamientos.

*Lo que me llama la atención de este tema del tone at the top es que no necesariamente va de la mano con una metodología COSO, sino que podría ser una idea un poco más general, que pueden tomar distintas empresas para poder dar a conocer todos lineamientos, la normativa del control interno en sí.*

El tone at the top fue el nombre que le dio el Instituto de Auditores a toda esta serie de directivas que la Alta gerencia y el Directorio lanzan a la organización para que se materialicen en políticas –entiéndase, procedimientos, formatos, controles, verificaciones, sistemas, etc.–; no necesariamente se materializa a través de COSO. Es obligación del Directorio y la Alta gerencia lanzar mensajes potentes, claros, y específicos para el tipo de organización que se tiene; esto puede materializarse de muchas maneras. p.e. Existen modelos de gestión, que son la sumatoria de metas, políticas, procedimientos, formatos, Key Performance Indicators (KPI), etc. con los cuales se mide la gestión. Estos elementos también son parte del sistema de control interno que pueden, o no, estar monitoreados desde la perspectiva de COSO. En conjunto, es la forma en que la empresa se asegura de tener un sano control interno.

*Si lo relacionamos con los códigos de conducta, ¿qué tan importante cree que es el código de conducta dentro de una empresa?*

Yo creo que muchísimo. Los códigos de conducta y velar por el mismo es un rol emergente de los nuevos auditores. Hasta hace algunos años, esto se veía como una función propia de Recursos Humanos, porque tratan de comportamientos que los trabajadores deben cumplir. Los códigos de conducta y ética son la primera materialización de los valores de la empresa. En la mayoría de las empresas, te van a decir que entre sus valores están la ética y de la integridad. ¿Cómo se materializa eso en

el día a día? Es a través del despliegue de estas conductas; del Comité que vela por el cumplimiento del código y de una línea ética, en la que se denuncian los incumplimientos del código. La función del Auditor, tradicionalmente, había sido investigar si había una falta cuando el Comité lo solicitaba. Ahora va frente al Comité y dice qué es lo que está pasando, qué casos hay en la organización, qué cosas hace la gente; para eso, el Auditor tiene que estar en la discusión, tiene que estar en la mesa.

Hoy, más que nunca, el Auditor debe ser un agente de culturización en temas de ética y control. En una organización en la que la gente es más ética, hay menos controles. Por ejemplo, en Europa, no tienes los controles que tenemos acá, porque la gente no roba, o no se le pasa por la mente estafar a la compañía. Mientras más elevado el nivel ético de la organización, menores los incumplimientos al código.

**“La herramienta más básica del control interno es una política de control de gestión, con la que muchas empresas no cuentan”**

*¿Cuánto influye el Auditor interno en un buen gobierno corporativo?*

Depende del auditor. La única forma en la que el Auditor tiene éxito en una organización es si tiene éxito a nivel de interacción personal con su Gerencia General, Directorio y con los gerentes de línea. Si la función está liderada por alguien que no tiene esas habilidades, cualquier hallazgo positivo no va a ser oído, ni implementado por las gerencias de línea, y no va a ser valorado por el Directorio o el Comité de auditoría. Entonces, las habilidades blandas son muy importantes. Para que te conviertas en alguien de confianza de los auditados, tienes que demostrar que conoces sus procesos, que conoces la organización, que conoces de auditoría y que no eres simplemente una persona que viene a “tirarles dedo” o a decir lo malo que están haciendo, también tienes que resaltar las cosas buenas que están haciendo. Tienes que negociar, y saber qué vale la pena poner en un informe. Hay auditores que hacen trabajo al peso y sienten que son mejores. No te pagan por cuántos puntos sacas, sino, por qué tanto agregas valor a la organización, muchas veces, esto no está relacionado con emitir informes, sino con dar aportes que ellos no ven. Qué tan bien se lleva el gerente de auditoría con los gerentes de línea va a definir qué tan bien el informe de auditoría va a ser recibido por esos gerentes. Inevitablemente, se va a ver a todo tu equipo, como una extensión de la persona que tienen al frente. Existen auditores que no logran hacer ese vínculo con sus auditados y, todo el esfuerzo del área cae en saco roto. La frustración es enorme, porque el equipo hace un buen trabajo, pero no hacen caso a sus recomendaciones. El Comité

de Auditoría no lo escucha o lo atiende muy poco. Se les ve como una función policial.

*Ahora, hablando respecto a los controles en el rol de la auditoría interna, ¿cómo se puede identificar si un control es eficiente o eficaz?*

La definición es simple, ¿no? Es eficaz si funciona; eficiente, si funciona al menor costo posible, de tiempo, de dinero. Para eso, simplemente, los pruebas. Muchas veces es rehacer el trabajo del otro. Sin embargo, la parte más importante es ver si ese diseño de control es correcto. Esto último, más allá de la eficacia del control, es lo que debe preocuparte en primer lugar. Te presento un ejemplo: la empresa tiene un nuevo objetivo estratégico que afecta a un proceso. Frente a ello, el proceso debió cambiar su objetivo, pero siguió igual, tiene los mismos controles y yo pruebo esos controles. El control es eficaz y es eficiente, pero no es el que necesito, porque el proceso está mal diseñado para el objetivo. Se trata de ver todo el panorama. Para ello, tienes que estar en los Comités, en el planeamiento, tienes que medirle el pulso al negocio, conocer el negocio. El Auditor que quiere auditar un negocio que no conoce, no va a sacar nada. Se necesita gente de muchas formaciones, con una gama de competencias muy amplia. Incluso contratamos externos, pero tengo que saber qué trabajo van a hacer, cómo lo van a hacer, cómo me van a entregar su informe, cuánto tiempo se van a tomar. Para auditar algo tú tienes que saber de auditoría, tienes que saber del tema y tienes que saber de los sistemas relacionados.

**“Lo que vende el tone at the top es una idea: de que son el Directorio y la Alta gerencia los responsables del tono con el que se dan lineamientos respecto del control interno, y ambiente de control.”**

*En este proceso, ¿cuánta importancia tiene el monitoreo y cómo lo viene aplicando en TASA?*

El monitoreo es una función del sistema de control interno. Las actividades de monitoreo no son funciones del auditor. El monitoreo o “control management”, es función de cada gerente. Estos pueden ser desde una verificación, digamos, con lápiz y papel, hasta una aprobación en el sistema, o una revisión de reportes de excepción, o una reunión semanal con sus jefes para medir el avance de sus metas. El control es una función clave, y es la que más descuidan las organizaciones, porque los gerentes, usualmente, solo saben de su tema, pero no saben de control. Además, creen que el control es un tema del Auditor o del contralor y punto.



*Juan Bravo, José Peñaloza y Edú Saravia en la oficina de TASA.*

*En el caso de alumnos de Ciencias Contables que quisieran tener como especialidad la auditoría o dedicarse a la auditoría interna, ¿qué conocimientos o habilidades deberían tener o deberían desarrollar?*

La auditoría interna es una profesión relativamente joven en el Perú. Es bueno pasar por escuelas, y las mejores escuelas en temas de auditoría son las firmas. Si bien no es un requisito, ayuda, porque aprendes procedimientos básicos que una empresa, normalmente, no está dispuesta a enseñar. Por ejemplo, yo no me podría dar el lujo de contratar gente recién egresada de la universidad para enseñarle auditoría. Hay cosas básicas que la universidad no enseña. Por ejemplo, una circularización, una revisión de cuentas bancarias, un análisis de crédito, son cosas básicas que puedes aplicar en muchas organizaciones. En niveles avanzados, ves proyectos, mantenimiento, calidad, o legal. Esto te lo enseña alguien que ha hecho el trabajo. Para que alguien aprenda, alguien tiene que enseñar. Es difícil ser Auditor de todo, vas aprendiendo trabajo a trabajo. El equipo en conjunto tiene todas las habilidades. Mi consejo es pasar por una firma y sacar certificaciones. Por ejemplo, en normas CIA, CISA, CISM, ISO 14000, ISO 9000, ISO 31000, etc. Prácticamente, en el mundo, todo tiene estándares. Por ejemplo, si quieres hacer una revisión de seguridad de la información, el estándar es COBIT, si no lo sabes, vas a sacar recomendaciones genéricas por tu poco conocimiento. Primero tienes que pensar qué marco de

referencia existe en relación con la auditoría, o qué ley existe, o qué procedimiento existe, y si tienes el conocimiento básico para hacer esa revisión.

**“Para que te conviertas en alguien de confianza de los auditados, tienes que demostrar que conoces sus procesos, que conoces la organización, que conoces de auditoría”**

*¿Un egresado que piensa hacer sus prácticas, digamos, en el área de contabilidad, luego, podría ser un buen Auditor a futuro? ¿Si es que empieza por esa línea del área de contabilidad?*

Cuando uno toma decisiones, define más de lo que cree en ese momento. Desde el momento en que eres contador, tu especialización se limita: costos, impuestos, auditoría, finanzas y contabilidad. Difícilmente te vas a volver abogado, ¿no? Lo más importante es que uno defina qué quiere ser desde el comienzo, si es posible. Si tienes en mente a dónde quieres ir, mil veces deja un trabajo y espera un poco para conseguir uno que te oriente hacia lo que quieres ser, así te paguen menos. A los cinco años de egresado, lo que vale es tu experiencia. Los movimientos en una carrera no deben ser más de dos. Al moverte, te tienes que reconvertir; ¿Qué tienes que hacer para reconvertirte? Debes volver a las aulas, llevar certificaciones, llevar alguna maestría. Es muy probable que, en ese momento, no ganes lo que quieras ganar, porque estás empezando de alguna manera. Por lógica, contratas al mejor que puedas pagar. ¿Quién es el mejor? Alguien que tiene más experiencia, más certificaciones, más conocimiento de inglés, etc.

*Con respecto al Instituto de Auditores Internos, donde usted está como Director, ¿qué comentarios nos puede hacer respecto de las funciones que realiza el Instituto de Auditores Internos del Perú?*

El instituto es una organización que fue creada hace como treinta años, por los primeros auditores internos peruanos, que eran muy pocos. A nivel mundial, tiene más de setenta y cinco años, fue fundada en los Estados Unidos, está en más de ciento cinco países, y emite las normas de auditoría interna.

La institución promueve tres objetivos: en primer lugar, la profesionalización de la carrera de auditoría interna; en segundo, el aumento del conocimiento de los profesionales y su certificación; finalmente, el networking entre los asociados. La idea es que el networking promueva el aprendizaje por compartir experiencias. Aquello que no aprendes en un aula –porque no se ven casos prácticos específicos– lo aprendes de alguien de tu industria, es decir, de alguien que haya hecho un trabajo que te interesa.

*Como auditores internos, ¿qué certificaciones podemos obtener con el Instituto?*

Existen muchas instituciones. Por ejemplo, existe ISACA, que es el Instituto de Auditores de Sistemas, el Instituto de Auditores Internos del Perú, la Asociación de Evaluadores de Fraudes Certificados, etc. Todas emiten certificaciones que uno puede estudiar.

*¿La CIA es la que es específicamente para auditores internos?*

La certificación CIA es el estándar más aceptado. Si vas a sacar una certificación, te conviene sacar la más reconocida, que es la CIA. En el resto del mundo, hay una tendencia muy reciente de que se forme una carrera de auditoría interna. Cada vez que hay una crisis internacional, lo de la crisis sub-prime, por ejemplo, se profesionaliza más el tema de la auditoría interna; se pide más. Estas certificaciones requieren cierta experiencia en auditoría. Basta con que tengas dos o tres años, porque es una certificación que demuestra que tienes una base de conocimientos mínimos y que conoces las normas profesionales.

*Finalmente, ¿qué planes a futuro tiene el Instituto de Auditores Internos del Perú?*

Se espera aumentar la población y comprar un local institucional. Queremos traer más cursos, sobre todo, a provincias. Ya se está dictando, desde el año pasado, el curso para preparación CIA en Trujillo y Arequipa. Se han hecho convenios con colegios profesionales de Contabilidad y estamos tratando de mejorar la calidad de este evento (Congreso Nacional de Auditoría Interna - Conai), traer mejores expositores, y entablar contactos a través de este evento.