



Tesina Posgrado AMBA

Especialización en Administración de Organizaciones Financieras

Tema:

LA AUDITORÍA INTERNA Y SU RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y DE NEGOCIOS DE UNA ENTIDAD FINANCIERA

Alumno: Dr. José Ricardo Albornoz

Tutor: Dr. Daniel Biau

Directora: Dra. Graciela Nuñez

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
PLANTEO DE LA TESINA (ESQUEMA DE TRABAJO).....	4
MARCO NORMATIVO EXTERNO (B.C.R.A.).....	5
MARCO NORMATIVO EXTERNO (B.C.R.A.) – PROYECTO EN CONSULTA	9
MARCO NORMATIVO PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL	14
NUEVAS RESPONSABILIDADES Y CAPACIDADES DE LOS AUDITORES INTERNOS	23
CÓMO OPTIMIZAR EL ROL DE AUDITORÍA INTERNA? EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA	24
EVOLUCIÓN Y LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA.....	26
VISIÓN DEL INSTITUTO INTERNO DE AUDITORÍA (IIA - GLOBAL)	29
XVII TELECONFERENCIA DESARROLLADA POR EL CLAIN	32
CONCLUSIONES	42
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	46

INTRODUCCIÓN

La auditoría interna se la utiliza como herramienta para verificar y evaluar el control interno de una entidad. Algunas de las actividades y las conclusiones que desarrolla un auditor, pueden ser aprovechadas como consultoría por la dirección, en especial, dirigida hacia la estrategia y los negocios de una entidad financiera.

La sinergia en el uso de un área con experiencia y visión global de una entidad puede contribuir como herramienta en la gestión integral de los negocios y financiera en el corto y mediano plazo de una organización. Según la experiencia y lo relevado hasta el presente, no existen antecedentes relacionados con esta temática, por lo que se propone incursionar como una idea o proyecto de potencial aplicación en la práctica.

El objetivo principal de un auditor interno es verificar el cumplimiento de normas, procesos y políticas internas. Ante la existencia de diversas normativas, el auditor interno tiene como fundamental campo de acción verificar el cumplimiento de las mismas. Pero mientras el auditor externo tiene por objetivo verificar la exactitud de la información financiera de una empresa ante diversos usuarios externos, fueran estos inversores, acreedores, bancos o el estado, la auditoría interna esta y estará claramente enfocada a servir a los intereses de los propietarios y directores de la misma. Para hacer efectivos tales objetivos, la misma concentra su interés en verificar el cumplimiento no sólo de normativas externas, sino también de todas aquellas normas y procedimientos internos a los efectos de evitar problemas ante intereses ajenos a la empresa por un lado, y hacer realidad la puesta en práctica de los objetivos y metas organizacionales, como así también proteger los activos de la organización ante diversos tipos de riesgos.

Se evidencia una necesidad de lograr un cambio actitudinal y de visión de la labor de auditoría interna y encarar nuevas funciones que aprovechen al máximo todo el conocimiento y trabajo desarrollado por estas unidades.

Para este trabajo, primero expondremos las normativas externas y profesionales que rigen la actividad de auditoría interna. En forma simultánea, analizaremos los distintos enfoques y tópicos relacionados con el objeto de este trabajo. Luego haremos un cuestionario con debate en una teleconferencia con miembros del CLAIN (Comisión Latinoamericana de Auditores Internos, dependiente del FELABAN – Federación Latinoamericana de Bancos) para conocer la visión de éstos en la aplicación de este objetivo.

Al final expondremos la posibilidad y viabilidad de la aplicación práctica de este objetivo y las conclusiones de esta tesina.

Planteo de la Tesina (Esquema de Trabajo)

Hipótesis:

La sinergia en el uso de un área con experiencia y visión global de una Entidad como la Auditoría Interna, puede contribuir como un herramienta de apoyo en la gestión integral en lo referente a la estrategia y en los negocios de una entidad financiera.

Demostración:

En el desarrollo de este trabajo se intenta demostrar que, a través de la investigación de distintas fuentes (Vgr. Recopilación de normativas profesionales, búsqueda de bibliografía relacionada, entrevistas, experiencias, etc), es factible y conveniente coordinar y alinear las tareas de auditoría interna con los objetivos estratégicos y de negocios de una Organización, a fin de lograr la sinergia de las actividades de estas unidades en pos de los objetivos de la empresa.

Conclusión:

El objetivo planteado es alcanzable, en forma paulatina, contando con el cambio actitudinal de todos los actores intervinientes, siendo un desafío de la profesión de auditoría interna poder implementarlo en cada una de las Organizaciones con el objeto de ser valorados y reconocidos convenientemente.

MARCO NORMATIVO EXTERNO (B.C.R.A.)

Las Auditorías Internas de Entidades Financieras se encuentran enmarcadas, actualmente, por la normativa del Banco Central de la República Argentina, que como circulares insignias registran las Comunicaciones “A” 2525 y 2529 (Normas Mínimas sobre Controles Internos), que datan del año 1997.

Las citadas normas exponen en su parte pertinente el campo de acción y responsabilidades de una Unidad de Auditoría Interna (UAI).

Para adentrarnos en la temática de este trabajo, transcribimos y resaltamos (en letra en “negrita”) los puntos y/o frases relacionados con el objetivo de esta tesina:

Conceptos Básicos:

1-Control interno:

El control interno se define ampliamente como un proceso efectuado por el directorio, la gerencia y otros miembros de una entidad financiera, diseñado para proporcionar una seguridad razonable en cuanto al logro de objetivos en las siguientes categorías:

- **efectividad y eficiencia de las operaciones,**
- confiabilidad de la información contable,
- cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

La primera categoría aborda los objetivos de negocios básicos de una entidad, incluyendo los de desempeño, rentabilidad y protección de activos. La segunda se relaciona con la preparación confiable de estados contables e información complementaria para el Banco Central de la República Argentina y otros usuarios. La tercera se refiere al acatamiento a leyes y normas a las cuales las entidades están sujetas.

El control interno esta conformado por cinco componentes interrelacionados, que están integrados con el proceso de la gerencia. Aunque los componentes son pertinentes a todas las entidades, las pequeñas y medianas pueden implementarlos de modo distinto de como lo deben hacer las de mayor dimensión. Sus controles pueden ser menos formales y menos estructurados, pero aun así esas entidades pueden y deben obtener un control interno efectivo.

Los componentes son:

a) Ambiente de control:

El ambiente de control establece el modo operativo de una organización, influenciando la conciencia de control de su gente. Es la base para todos los otros componentes de control interno, proveyendo disciplina y estructura. Entre los factores que conforman el ambiente de control se incluyen la integridad, valores éticos y competencia de la gente de la entidad; el estilo de la Gerencia y sus formas operativas; la manera en que la Gerencia asigna autoridad y responsabilidad, organiza y desarrolla a su gente y la atención y dirección provista por el Directorio.

b) Evaluación de riesgo:

Toda entidad se enfrenta a una variedad de riesgos de fuentes externas e internas que deben ser evaluados. Una condición previa a la evaluación de riesgo es la determinación de objetivos, vinculados a distintos niveles y compatibles internamente. La evaluación de riesgo es la identificación y análisis de riesgos significativos para el logro de los objetivos, formando una base para determinar como deben manejarse los riesgos. Dado que las condiciones económicas, financieras, regulatorias y operativas continuarán cambiando, se necesitan mecanismos para identificar y tratar con los riesgos especiales asociados con el cambio.

c) Actividades de control:

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas de la gerencia sean llevadas a cabo. Ello implica que se tomen las acciones necesarias para abordar los riesgos hacia el logro de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se realizan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una diversa gama de actividades como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operativo, seguridad de activos y segregación de tareas.

d) Información y comunicación:

La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada en una forma y en un tiempo que le permita a los agentes cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información generan reportes que contienen información operativa, financiera y contable, que hacen posible dirigir y controlar el negocio. No solo se trata de información generada internamente sino también de información acerca de asuntos externos, actividades y condiciones necesarias para la toma de decisiones y la presentación de informes externos.

La comunicación efectiva también debe, en un sentido más amplio, fluir por toda la organización.

Todo el personal debe recibir el claro mensaje de la Gerencia en cuanto a que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente.

e) Monitoreo:

El sistema de control interno debe ser monitoreado. El monitoreo es un proceso que evalúa la calidad del desempeño del sistema a través del tiempo. Esto se logra mediante actividades de monitoreo en marcha, evaluaciones separadas o una combinación de ambas.

La definición de control interno -con sus conceptos fundamentales subyacentes de un proceso, efectuado por gente, proveyendo una seguridad razonable- junto con la caracterización de los objetivos, los componentes, los criterios para la efectividad, y las discusiones asociadas, constituyen la base de estas normas de control interno.

2. Roles y responsabilidades del personal de las entidades financieras:

Todos los miembros de una organización participan en las tareas de control interno.

- Directorio y Gerencia General.

El Directorio, Consejo de Administración o la mas alta autoridad en el país de las sucursales de entidades financieras extranjeras, es el máximo responsable. Provee y aprueba las normas y procedimientos de control interno.

El Gerente General es el máximo responsable operativo y por lo tanto de la implementación, administración y seguimiento de las normas mínimas de control interno.

- Comité de Auditoria.

El Comité de Auditoria será responsable del análisis de las observaciones emanadas de la Auditoria Interna y por el seguimiento de la implementaron de las recomendaciones de modificación a los procedimientos.

Adicionalmente, será responsable de la coordinación de las funciones de control interno y externo que interactúan en la entidad financiera (Auditoria Interna, Auditoria Externa, Sindicatura Consejo de Vigilancia, Comisión Fiscalizadora, Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias, calificadoras de riesgo organismos de contralor del exterior etc.).

- Auditor Interno. Será responsable por la evaluación y el monitoreo del control interno.

- Demás integrantes.

El control interno incumbe a todos los que forman parte de la organización y, por lo tanto deberá ser una parte explícita o implícita de la descripción del trabajo de todos. Virtualmente todos los empleados producen información utilizada en el sistema de control interno o toman otras acciones necesarias para efectuar el control. Además, todo el personal debe ser responsable de comunicar en forma ascendente problemas en las operaciones, el incumplimiento del código de conducta –de existir-, la realización de acciones ilícitas u otras violaciones de políticas fijadas por la entidad.

Comentarios del autor de la tesina:

Como se describen, la normativa no profundiza ni otorga margen para la tarea de auditoría como una usina para el provecho de los negocios.

Como datos relevantes de estas definiciones, se desprenden algunos tópicos que se proceden a explicar:

“- efectividad y eficiencia de las operaciones”, La primera categoría aborda los objetivos de negocios básicos de una entidad, incluyendo los de desempeño rentabilidad y protección de activos.

La Auditoría Interna cuando encara su trabajo, tiene como objetivo esta categoría como uno de los tres principales (los restantes son confiabilidad de la información contable y cumplimiento de las leyes y normas aplicables) para la evaluación de sistema de control interno.

Lo que se observa en la práctica es que no se tiene en cuenta todo lo que implica este objetivo, que se esboza en lo que aborda el mismo (“...negocios de una entidad, incluyendo los de desempeño...”). Generalmente se lo evalúa a este como un tema operativo, siendo que el marco debería considerarlo en un sentido más amplio, y en consecuencia, animarse a incursionar en temas de gestión, no como un área de control de gestión, que ya existen generalmente en todas las entidades, sino más bien, aprovechando todos los conocimientos y visión global de la tareas y evaluación de los distintos procesos.

Con respecto a la tarea del Auditor Interno, la circunscribe a **la evaluación y el monitoreo del control interno**, lo que no agrega margen para el uso de la tarea como herramienta de apoyo para la estrategia y/o negocios de la organización.

MARCO NORMATIVO EXTERNO (B.C.R.A.) – PROYECTO EN CONSULTA

Existe en estudio, a propuestas de las diferentes entidades financieras, un proyecto de modificación de esta normativa, que resulta más abarcativa que la expuesta precedentemente.

Para continuar con el objeto de este trabajo, se resaltan en “negrita” los cambios, según nuestra visión, que abrirían el camino de incorporar el trabajo de auditoría en forma alineada con los objetivos de negocios y estratégicos de una entidad financiera:

Control Interno:

El control interno es un proceso efectuado por el Directorio o Consejo de Administración, la gerencia y el resto de los miembros de una entidad financiera, diseñado para proporcionar una seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos de la organización. **Es un proceso continuo que debe ser llevado a cabo por todos los niveles de la organización.** Los objetivos de una entidad pueden ser clasificados en las siguientes categorías:

- **objetivos estratégicos.**
- efectividad y eficiencia de las operaciones.
- confiabilidad de la información contable.
- cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Los objetivos estratégicos, son aquellos de alto nivel que se encuentran alineados con la misión de la entidad. La misión establece lo que la entidad aspira a alcanzar y a partir de esto, la dirección fija los objetivos estratégicos, formula los planes para alcanzarlos y establece los correspondientes objetivos operativos, de información y de cumplimiento para la organización. Si bien la misión y los objetivos estratégicos son en general estables, los planes para alcanzarlos y muchos objetivos relacionados son mas dinámicos y se adecuan mejor a las cambiantes condiciones internas y externas.

La efectividad y eficiencia de las operaciones son conceptos que se relacionan con la capacidad administrativa de alcanzar las metas propuestas con la mejor relación costo beneficio para la entidad produciendo el máximo resultado con el mínimo de recursos y tiempo.

La confiabilidad de la información, es un concepto que se relaciona con la preparación de información fidedigna, tanto financiera como no financiera que se necesita en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otra parte para dirigir a la entidad y conseguir sus objetivos.

Comentarios del autor de la tesina:

Como vemos, se incorpora como categoría, los “objetivos estratégicos” de una entidad y nos otorga unos parámetros del alcance. En consecuencia, según nuestro criterio, si la

auditoría interna tiene que evaluar el control interno en base a este objetivo, necesariamente podría verificar el cumplimiento de éstos y además debe “recomendar” los posibles pasos a seguir en caso de detectar desvíos o considerarlo conveniente como asesoría de la tarea.

Continuamos con la exposición de la normativa del título de este capítulo.

Los componentes del control interno son:

a) Ambiente interno:

El ambiente interno constituye la base de todos los demás componentes proveyendo disciplina y estructura. **Los factores del ambiente interno incluyen: la filosofía de administración de riesgos de una entidad, su propensión al riesgo, el monitoreo ejercido por la Dirección, la integridad, los valores éticos y competencia de su personal, así como la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad, organiza y desarrolla a sus empleados. La integridad y el compromiso con los valores éticos fomentados o inculcados desde la alta dirección, que es la que establece la cultura organizacional, afecta a la conducta del resto del personal de la organización. Una adecuada cultura organizacional al nivel más alto contribuye a que los miembros de la entidad hagan lo correcto, tanto desde el punto de vista legal como moral.**

Comentarios del autor de la tesina:

Se modifica la denominación del componente (Ambiente de Control por Ambiente Interno) e incorpora conceptos como cultura organizacional, valores éticos.

b) Evaluación de riesgos:

Toda entidad se enfrenta a una variedad de riesgos de fuentes externas e internas que deben ser evaluados. Una condición previa a la evaluación de riesgos es la determinación de objetivos, **vinculados a las distintas categorías mencionadas precedentemente y vinculados entre sí y con la misión / visión de la entidad.**

La evaluación de riesgos debe ser llevada a cabo a partir de una visión corporativa que requiere considerar a los riesgos desde una perspectiva integral y no desde una unidad individual. La administración de riesgos corporativos también enfoca al riesgo desde su doble perspectiva de inherente y residual, así como desde su probabilidad de ocurrencia y de su impacto.

El riesgo inherente es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto. El riesgo residual es el que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos. La evaluación de riesgos es aplicada primero a los riesgos inherentes y, una vez que la respuesta a los riesgos ha sido incorporada, la dirección considera el riesgo residual.

Los pasos para la evaluación de riesgos suponen: el establecimiento de los objetivos, la identificación de los eventos potenciales internos y externos que puedan tener impacto en el logro de los mismos, la evaluación de los riesgos

propriadamente dichos (utilizando técnicas tanto cuantitativas como cualitativas) y la identificación de las respuestas a los riesgos, las cuales incluyen: evitar, aceptar, compartir o reducir los riesgos. La Dirección, al considerar la respuesta al riesgo, debe evaluar su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, a los efectos de seleccionar aquella que sitúe al riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo deseado.

Dentro de la evaluación al riesgo, también debe considerarse el riesgo de fraude, considerando como tal a todas las actividades que impliquen falta de honestidad y engaño que puedan directa o indirectamente reducir significativamente el valor del negocio.

Comentarios del autor de la tesina:

Obtenemos una visión corporativa de la evaluación de riesgos, además de considerar la perspectiva global, incluyendo a los negocios y estrategia de una entidad. Se menciona por otro lado al costo beneficio de asumir o aceptar ciertos riesgos.

c) Actividades de control:

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas de la gerencia sean llevadas a cabo. Ello implica que se tomen las acciones necesarias para abordar los riesgos hacia el logro de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se realizan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una diversa gama de actividades como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operativo, seguridad de activos y segregación de tareas.

Comentarios del autor de la tesina:

Nada nuevo ni relevante que comentar por este objetivo.

d) Información y Comunicación:

Los sistemas de información utilizan datos generados internamente y de fuentes externas de información para la administración de riesgos y la toma de decisiones. La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada en una forma y en un tiempo que le permita a las personas cumplir con sus responsabilidades.

La comunicación no solo es inherente a los sistemas de información, sino que también debe tener lugar en un sentido más amplio, abordando las expectativas, las responsabilidades de los individuos y grupos. En este sentido, la dirección genera comunicaciones internas específicas y orientadas que se dirigen a las expectativas sobre el comportamiento y las responsabilidades del personal. Esto incluye una exposición clara de la filosofía y enfoque de la administración de riesgos de la entidad y una delegación de autoridad clara. La comunicación sobre procesos y procedimientos debe alinearse con la cultura deseada y reforzarla. También existe la necesidad de una comunicación al mundo exterior, con canales de comunicación externos abiertos. Estos incluyen la comunicación con grupos de interés, reguladores, analistas financieros y otros terceros que le proporcionan a la entidad información relevante para sus necesidades. Esta comunicación debería ser

significativa, pertinente y oportuna y estar de acuerdo con las disposiciones legales y regulatorias.

Comentarios del autor de la tesina:

La toma de decisiones con respecto a la información es una novedad en la definición, y obtiene el valor no solamente por lo que implica tener la información obligada por el regulador externo, sino por el nuevo objetivo: administración del riesgo y la toma de decisiones.

e) Monitoreo:

El sistema de control interno debe ser monitoreado. El monitoreo **se logra revisando la existencia y funcionamiento de los componentes del control interno a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de seguimiento, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar el monitoreo permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de monitoreo permanente.**

Comentarios del autor de la tesina:

Este objetivo no conlleva un cambio sustancial con respecto a lo que ya teníamos normado.

Con respecto al Responsable de la Unidad de Auditoría Interna el proyecto de norma dice:

Auditor Interno:

Será responsable por la evaluación y el monitoreo del control interno.

La función de auditoría interna debe realizar exámenes independientes, exhaustivos y efectivos de la gestión de riesgos de la entidad financiera y de sus controles internos. También deben determinar la idoneidad de los controles internos para el fomento de una administración eficiente y eficaz, ya que los controles no solo deben estar bien definidos en las políticas y procedimientos, sino que también deben aplicarse correctamente.

Comentarios del autor de la tesina:

Si bien abre un poco el corsé de la definición anterior, no lo libera deseablemente como uno esperaba. Podemos mencionar como un avance, la descripción de la medición de la idoneidad de los controles interno para el fomento de una administración eficiente y eficaz. Si ampliamos la visión del significado de esta descripción, podríamos incluir los resultados estratégicos y de negocios en la misma.

Con respecto a las funciones del Comité de Auditoría encuentra sintonía con lo previamente expuesto y describe:

Funciones

El Comité de Auditoría deberá, entre otras funciones:

Vigilar el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno definidos en la entidad a través de su evaluación periódica, **e informarse sobre los objetivos estratégicos de la entidad y los principales riesgos que la afectan, monitoreando la aplicación de las políticas diseñadas para el logro de los objetivos estratégicos y para la administración de los riesgos, contribuyendo de esta manera** a la mejora de la efectividad de los controles internos.

Comentarios del autor de la tesina:

En cuanto a las funciones del Comité de Auditoría, avanza en el mismo sentido, incorporando los objetivos estratégicos, y este si bien, es un órgano desprendido de la dirección de una Entidad, en la práctica todas las tareas las realiza la Unidad de Auditoría Interna. Además aparece la palabra “contribuyendo”, importante para la objetivo de este trabajo como se desarrollará y explicará más adelante.

Continuando con el desarrollo del proyecto normativo, como “Política de Planeamiento” para el desarrollo de una auditoría interna se exponen los siguientes tópicos:

- **identificación de los objetivos estratégicos y riesgos de la entidad,**
- la evaluación de riesgos,
- la definición de los ciclos y sucursales relevantes,
- naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos a aplicar sobre los ciclos y sucursales relevantes,
- coordinación de tareas con el auditor externo,
- los recursos necesarios y los disponibles para cumplimentar el plan.

Identificación de los objetivos de la entidad:

Se deberán documentar los objetivos estratégicos de la entidad, los riesgos que afectan a los mismos y la alineación del plan al cumplimiento de dichos objetivos.

Comentarios del autor de la tesina:

Como se observa, se resaltan la identificación de los “objetivos estratégicos y riesgos de la entidad” y la alineación del plan de auditoría con el cumplimiento de estos objetivos, aspectos necesarios para avanzar en la dirección que deseamos para el objeto y desarrollo de este trabajo.

MARCO NORMATIVO PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL (Instituto de Auditores Internos)

Descrito y analizado en los capítulos anteriores las normativas del ente rector externo (B.C.R.A.), ahora vamos a adentrarnos en las diferentes pautas establecidas por el Instituto de Auditores Internos a nivel mundial, guía fundamental para la tarea del auditor.

Definición de Auditoría Interna actual:

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y **consulta concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos** aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Comparemos la definición precedente con otras emitidas años atrás. Así por ejemplo, Devincenzi en su Libro Auditoría Bancaria decía:

“El concepto moderno de auditoría se extiende mucho más allá del dominio tradicional de la auditoría independiente acostumbrada, hasta el examen de la dirección interna moderna, la inspección de los registros contables compilados mecánicamente, la clasificación y evaluación integral de datos y sus documentos afines y al uso de estadísticas en la selección de muestras de auditoría.”

La III Convención de Auditores Internos de Argentina (1982) definía a la auditoría interna como “Una función de evaluación independiente establecida en una organización para la revisión de sus actividades como un servicio a la Dirección. Es un control que funciona midiendo y evaluando la confiabilidad y eficiencia del sistema integral de control interno de la entidad con miras a lograr su mejoramiento”.

Comentarios del autor de la tesina:

Desmenuzando la definición actual obtenemos:

“Es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento”: Contribuye al logro de los objetivos de la organización mediante la evaluación y mejoramiento del sistema de control interno. Esta es la auditoría “pura y dura”, generalmente reconocida por todos y que cumple solamente con el objetivo principal de su misión: Evaluar el control interno de una organización.

Eulogio Alfarez en su libro “Auditoría Interna y Gobierno Corporativo” (2008) expone: La independencia del auditor interno debe entenderse en el sentido de una actividad que debe gozar de la suficiente autonomía como para desligarse de tareas operativas y de control que deben ser ejercidas por las unidades de línea. Sin embargo, no debe caerse en el extremo contrario por el que en nombre de la sagrada “independencia de criterio” el auditor interno se aísla de la realidad que lo rodea y no se compromete con la misión,

estrategias y objetivos de la empresa. Tal actitud implica un verdadero “suicidio profesional”, ya que tarde o temprano el auditor será sustituido o ignorado.

“*Consultoría*”: colabora en el diseño de los procesos manteniendo su independencia y objetividad. Esta es una actividad no muy abordada por todas la Unidades de auditoría interna. Es un desafío lograr ser reconocidos como consultores dentro de una organización.

En el Glosario de la Normativa, lo describe como: Actividades de asesoramiento y servicios relacionados, proporcionadas a los clientes, cuya naturaleza y alcance estén acordados con los mismos y **estén dirigidos a añadir valor y a mejorar los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de una organización**, sin que el auditor interno asuma responsabilidades de gestión. **Algunos ejemplos de estas actividades son el consejo, el asesoramiento, la facilitación y la formación.**

Eulogio Alfaraz dice sobre este aspecto: “A tal efecto, sin dejar de lado la tarea de evaluación de riesgos sino complementando la misma, el auditor se involucra en el análisis del plan de negocios y del presupuesto, participa de la implementación y lanzamiento de nuevos productos, apoya proyectos especiales y específicos tales como fusiones y adquisiciones de otras entidades, expansión o reducción del número de sucursales, reingeniería de procesos, cambio de estructuras y sistemas de procesamiento, etc.”

Norman Marks en The New Age of Internal Auditing. Revista del IIA, Diciembre 2001, expresa lo siguiente: “En respuesta a las cambiantes demandas de los negocios, los departamentos de auditoría deberán en el futuro ser diferentes en varios sentidos clave. Por ejemplo, deberemos auditar más rápidamente y poner mayor énfasis en el riesgo en tiempo real y en la consultoría sobre controles. El personal de auditoría cambiará de acuerdo con este enfoque, con más auditores expertos en tecnología. En lugar de focalizarnos en una lista de revisiones programadas, debemos primariamente proveer garantía a nuestros clientes que el riesgo del negocio está siendo administrado efectivamente, aún o especialmente durante épocas turbulentas. Cuando ocurren continuos cambios y transformaciones, se requiere una evaluación continua de los riesgos.”

“*Concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de la organización*”: No resulta suficiente la búsqueda de errores e irregularidades. Se deben determinar las causas y contribuir para que las mismas sean corregidas. Aquí se involucra lo que estamos buscando, es decir agregar valor a la organización, mejorando las operaciones, apoyando en el circuito operativo, administrativo y de negocios de una entidad. Coloca a la auditoría interna más cerca del lugar más importante de la vida organizacional. Estas contribuciones no resultan del todo visibles o palpables, y muchas veces no se encuentran directamente asociadas con la creación de valor percibida y pretendida. El valor se genera mediante la mejora de oportunidades para alcanzar los **objetivos de la organización, la identificación de mejoras operativas y de negocios.**

Según el Glosario de la Normativa Añadir / Agregar valor lo representa como:

“El valor se genera mediante la mejora de oportunidades para alcanzar los objetivos de la organización, la identificación de mejoras operativas, y/o la reducción de la exposición al riesgo, tanto con servicios de aseguramiento como de consultoría.”

“Contribuye a cumplir con los objetivos de la organización aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de gobierno, riesgo y control.”: Esta parte de la definición está relacionada con la gestión de gobierno corporativo, siendo un enfoque novedoso para la función de auditoría interna. Esta aseveración es sumamente importante e implica un gran desafío para los auditores internos.

Eulogio Alfaraz expone sobre este tópico: Uno de los mayores riesgos dentro de las organizaciones –que a menudo permanece oculto hasta que es demasiado tarde– es la falta de coherencia entre las tácticas y las estrategias, entre los planes de negocios y los objetivos generales y entre éstos y los objetivos particulares.

Según este consultor hay que tener en cuenta lo siguiente:

- Los objetivos deben estar de acuerdo con la misión y con los medios para alcanzarlos.
- Los objetivos globales de la organización deben proporcionar una descripción y orientación suficientemente amplia de las metas a alcanzar y deben ser específicos.
- Los objetivos deben ser comunicados a todo el personal.
- Los objetivos deben ser coherentes con las estrategias de la empresa.
- Los objetivos deben ser coherentes con los planes de negocios, los presupuestos y las circunstancias actuales de la organización y del mercado.
- Los objetivos globales deben vincularse con los objetivos específicos y éstos deben estar relacionados entre sí.

Con respecto al enfoque sistemático, este consultor dice: “La dirección espera un aporte sistemático–continuo, podríamos decir– de métodos de evaluación y mejora de los procesos más importantes de la organización. Como se ve, este enfoque estratégico nada tiene que ver con enfoques reactivos basados en el control de un número limitado de transacciones elegidas al azar o por algún tipo de muestreo más o menos científico. Los enfoques reactivos no permiten anticipar los problemas y menos aún identificar oportunidades de mejora en los procesos o negocios. Aún hoy podemos escuchar quejas de altos directivos de empresas que afirman que los auditores *sólo sirven para contar los muertos después de las batallas*.”

En cambio, al evaluar la gestión de riesgos, el auditor analiza el génesis de los mismos, el nivel de “apetencia al riesgo” de la organización a la cual pertenece y el modo como se identifican y miden dichos riesgos; el proceso de control en un sentido amplio debe estar diseñado precisamente para neutralizar dichos riesgos, y finalmente al analizar el proceso de gobierno, el auditor verifica que las estrategias y objetivos sean coherentes con la misión de la organización y con los medios para alcanzarlos.”

Algunos de los objetivos de una Auditoría Interna:

- Determinar el cumplimiento
- Verificar la información financiera y los activos
- **Identificar las oportunidades de mejoras**
- Verificar el cumplimiento de las metas y objetivos
- Evaluar la calidad del desempeño
- Evaluar los controles internos

- Contribuir a mejorar la gestión de riesgos

Comentarios del autor de la tesina:

Como se puede observar, tenemos objetivos relacionados con el tema de nuestra tesina, a saber:

“Identificar oportunidades de mejoras”: en el trabajo regular de la auditoría interna, se relevan estas oportunidades, que muchas veces no son debidamente plasmadas en las comunicaciones del auditor, debido, estimamos, a la concepción normarí y conservadora que se posee. Es decir, solo se evalúa lo que no concuerda con la norma establecida, no aportando en las conclusiones estas oportunidades de mejorar la gestión de una organización. Esta falencia se debe, principalmente, a no querer mezclar debilidades con fortalezas, o aspectos positivos dentro de un informe o conclusiones, que generalmente contienen las deficiencias encontradas, y esto es lo que lo hace “fuerte” y consistente al mismo, según esta óptica.

Con relación a este tópico, existe una recomendación de las normas de desempeño de auditoría que expone “Se alienta a los auditores internos a reconocer en las comunicaciones del trabajo cuando se observa un desempeño satisfactorio”.

Normas del IAI

Dentro de las directrices del marco profesional existen normas relacionadas con atributos (tratan las características de las organizaciones) y de desempeño (describen la naturaleza de las actividades de auditoría interna y proveen criterios de calidad), de las cuales extraemos algunas para esta exposición, citando el número correspondiente en primer término. Además correlacionamos los consejos para la práctica de auditoría interna, extraídos del mismo cuerpo reglamentario.

El propósito de las Normas expuestas son:

1. Definir principios básicos que representen el ejercicio de la auditoría interna tal como este debería ser.
2. **Proporcionar un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de auditoría interna de valor añadido.**
3. Establecer las bases para evaluar el desempeño de la auditoría interna.
4. **Fomentar la mejora de los procesos y operaciones de la organización.**

Ahora analicemos las normas y su relación con el tema de esta tesina resaltadas con letra en “negrita”:

Norma sobre atributos:

1300 - Programa de aseguramiento de calidad y cumplimiento:

El director ejecutivo de auditoría debe desarrollar y mantener un programa de aseguramiento y mejora de la calidad que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna.

Interpretación:

Un programa de aseguramiento y mejora de la calidad está concebido para permitir una evaluación del cumplimiento de la definición de auditoría interna y las Normas por parte de la actividad de auditoría interna, y una evaluación de si los auditores internos aplican el Código de Ética. **Este programa también evalúa la eficiencia y eficacia de la actividad de auditoría interna e identifica oportunidades de mejora.**

“Cada parte del programa debe estar diseñada para ayudar a la actividad de auditoría interna a **añadir valor y mejorar las operaciones de la organización....**”

Consejo para la práctica 1300-1: **La actividad de auditoría interna debe ser percibida por aquellas partes interesadas como un elemento que agrega valor y mejora las operaciones de una organización.**

Normas sobre desempeño:

2000 - Administración de la actividad de auditoría interna:

“El director ejecutivo de auditoría debe gestionar eficazmente la actividad de auditoría interna para asegurar **que añada valor a la organización**”.

Consejo para la práctica 2000-1: El Auditor General es responsable de administrar adecuadamente la actividad de auditoría interna, de forma que el trabajo cumpla los propósitos generales y responsabilidades descritos en el Estatuto, aprobados por el Consejo de Administración, y la alta dirección si fuera apropiado.

2010. - Planificación:

“El director ejecutivo de auditoría debe establecer planes basados en riesgos, a fin de determinar las prioridades de la actividad de auditoría interna. **Dichos planes deberán ser consistentes con las metas de la organización**”.

Interpretación:

El director ejecutivo de auditoría es responsable de desarrollar un plan basado en riesgos. **Para ello, debe tener en cuenta el enfoque de gestión de riesgos de la organización, incluyendo los niveles de aceptación de riesgos establecidos por la dirección para las diferentes actividades o partes de la organización. Si no existe tal enfoque, el director ejecutivo de auditoría utilizará su propio juicio sobre los riesgos después de consultar con la alta dirección y el Consejo.**

2010.A1: El plan de trabajo de la actividad de auditoría interna debe estar basado en una evaluación de riesgos documentada, realizada al menos anualmente. En este proceso deben tenerse en cuenta los comentarios de la alta dirección y del Consejo.

Consejo para la práctica 2010-1: La planificación de la actividad de auditoría interna debe ser coherente con su Estatuto y con las **metas de la organización.**

Los aspectos que deben considerarse al establecer las prioridades del programa de trabajo incluyen:

- **Solicitudes del Consejo de Administración y la alta dirección**
- **Temas actuales referidos al gobierno de la organización**
- **Cambios significativos en el negocio**, operaciones, programas, sistemas y controles de la organización
- **Oportunidades de alcanzar beneficios operativos**

Consejo para la práctica 2010-2: El universo de auditoría puede incluir componentes del **plan estratégico de la organización**. Al incorporar esos componentes, **el universo de auditoría considerará y reflejará los objetivos del plan general de negocios.**

Los cambios en la dirección de la gestión, objetivos, énfasis y enfoques, deben reflejarse en las actualizaciones del universo de auditoría y el plan de trabajo relacionado. Es aconsejable evaluar al menos una vez al año con el fin de que refleje las estrategias y la dirección más actualizadas de la organización. En algunas situaciones, **los planes de auditoría pueden tener que actualizarse frecuentemente** (Vgr. Trimestralmente), **en respuesta a los cambios en el ambiente de actividades de gestión de la organización.**

2010.C1 – Planificación (Consultoría): **El director ejecutivo de auditoría debería considerar la aceptación de trabajos de consultoría que le sean propuestos, basándose en el potencial del trabajo para mejorar la gestión de riesgos, añadir valor y mejorar las operaciones de la organización.** Los trabajos aceptados deben ser incluidos en el plan.

2110 – Gobierno:

“La actividad de auditoría interna debe evaluar y hacer las recomendaciones apropiadas para mejorar el proceso de gobierno en el cumplimiento de objetivos:

- Promover la ética y los valores apropiados dentro de la organización,
- **Asegurar la gestión y responsabilidad eficaces en el desempeño de la organización,**
- Comunicar la información de riesgo y control a las áreas adecuadas de la organización,
- Coordinar las actividades y la información de comunicación entre el Consejo de Administración, los auditores internos y externos, y la dirección.

2110.A1: La actividad de auditoría interna debe evaluar el diseño, implantación y eficacia de los objetivos, programas y actividades de la organización relacionados con la ética.

2110.A2: **La actividad de auditoría interna debe evaluar si el gobierno de tecnología de la información de la organización sostiene y apoya las estrategias y objetivos de la organización.**

2110.C1: **Los objetivos de los trabajos de consultoría deben ser compatibles con los valores y las metas generales de la organización.**

Consejo para la práctica 2110-1: **Gobierno y cultura de la organización, proporciona un beneficio general a la sociedad e incrementa los intereses de las partes interesadas tanto en el largo como el corto plazo.**

2120 - Gestión de riesgos:

La actividad de auditoría interna debe evaluar la eficacia y contribuir a la mejora de los procesos de gestión de riesgos.

Interpretación:

Determinar si los procesos de gestión de riesgos son eficaces es un juicio que resulta de la evaluación que efectúa el auditor interno de que:

- **Los objetivos de la organización apoyan a la misión de la organización y están alineados con la misma.**
- Los riesgos significativos están identificados y evaluados,
- Se han seleccionado respuestas apropiadas al riesgo que alinean los riesgos con la aceptación de riesgos por parte de la organización,
- Se capta información sobre riesgos relevantes, permitiendo al personal, la dirección y el Consejo cumplir con sus responsabilidades, y se comunica dicha información oportunamente a través de la organización.

2200 - Planificación del trabajo:

Los auditores internos deben elaborar y documentar un plan para cada trabajo, que incluya su alcance, objetivos, tiempo y asignación de recursos.

2201 - Consideraciones sobre planificación:

Al planificar el trabajo, los auditores internos deben considerar:

- Los objetivos de la actividad que está siendo revisada y los medios con los cuales la actividad controla su desempeño;
- Los riesgos significativos de la actividad, sus objetivos, recursos y operaciones, y los medios con los cuales el impacto potencial del riesgo se mantiene a un nivel aceptable;
- La adecuación y eficacia de los procesos de gestión de riesgos y control de la actividad comparados con un enfoque o modelo de control relevante.
- **Las oportunidades de introducir mejoras significativas en los procesos de gestión de riesgos y control de la actividad.**

2400 - Comunicación de resultados:

Los auditores internos deben comunicar los resultados del trabajo.

2410 - Criterios para la comunicación:

Las comunicaciones deben incluir los objetivos y alcance del trabajo así como las conclusiones correspondientes, **las recomendaciones**, y los planes de acción.

2410.A1 - La comunicación final de los resultados del trabajo debe incluir, si corresponde, la opinión general y/o las conclusiones del auditor interno.

2410.A2 - **Se alienta a los auditores internos a reconocer en las comunicaciones del trabajo cuando se observa un desempeño satisfactorio.**

Consejos para la práctica 2410-1: **“Cuando la realidad coincide con los criterios previstos, puede ser conveniente reconocer en las comunicaciones de trabajo el adecuado funcionamiento”.**

“Las observaciones y recomendaciones también pueden incluir logros obtenidos por el cliente del trabajo, cuestiones relacionadas,...”

“Las comunicaciones del trabajo pueden incluir recomendaciones para mejoras potenciales, reconocimiento de desempeño satisfactorio,....Pueden sugerir enfoques para corregir o mejorar la gestión que sirvan de guía a la dirección en la obtención de resultados deseados”.

“Pueden incluirse en las comunicaciones finales del trabajo, los logros obtenidos por el cliente, en términos de mejoras realizadas desde el último trabajo o del establecimiento de una operación adecuadamente controlada”.

Comentarios del autor de la tesina:

Según las diez máximas del artículo de la Revista El Auditor Interno denominado “Filosofía sobre auditoría interna” (Lawrence B. Sawyer), al referirse a la perspectiva que debe tener el auditor a redactar sus conclusiones, expone “Muchas organizaciones de auditoría escriben informes que sólo abordan los hallazgos de deficiencias. No dan ningún crédito a lo satisfactorio. Esto no le otorga al lector una perspectiva completa, ya que lo único que se menciona es lo negativo, descartando los aspectos positivos. “

2420 – Calidad de la Comunicación:

“Las comunicaciones deben ser precisas, objetivas, claras, concisas, **constructivas**, completas y oportunas”.

Interpretación:

Las comunicaciones precisas están libres de errores y distorsiones y son fieles a los hechos que describen. Las comunicaciones objetivas son justas, imparciales y sin desvíos y son el resultado de una evaluación justa y equilibrada de todos los hechos y circunstancias relevantes. Las comunicaciones claras son fácilmente comprensibles y lógicas, evitando el lenguaje técnico innecesario y proporcionando toda la información significativa y relevante. Las comunicaciones concisas van a los hechos y evitan elaboraciones innecesarias, detalles superfluos, redundancia y uso excesivo de palabras. **Las comunicaciones constructivas son útiles para el cliente del trabajo y la organización, y conducen a mejoras que son necesarias.** A las comunicaciones completas no les falta nada que sea esencial para los receptores principales e incluyen toda la información y observaciones significativas y relevantes para apoyar a las recomendaciones y conclusiones. Las comunicaciones oportunas son realizadas en el tiempo debido y son pertinentes, dependiendo de la significatividad del tema, permitiendo a la dirección tomar la acción correctiva apropiada.

Consejo para la práctica 2420-1: **“Las comunicaciones constructivas son útiles para el cliente del trabajo y la organización, y conducen a mejoras que son necesarias. Los contenidos y el tono de la presentación deben ser útiles, positivos, bienintencionados y contribuir a los objetivos de la organización”.**

Comentarios del autor de la tesina:

El marco para la práctica profesional es más flexible en apoyo de la tarea del auditor con las metas organizacionales. En sus diferentes consejos abre la puerta para el desarrollo positivo de la función en cuanto al “agregar valor” de forma palpable por los distintos actores.

Es fundamental saber interpretar y aplicar lo aquí expuesto, dado que no es fácil en las organizaciones de auditoría interna incursionar con este enfoque, dado que los límites entre las distintas responsabilidades y funciones, conlleva ese temor a no innovar en este sentido. Además se tienen muy en cuenta algunas experiencias del pasado, lo que paraliza o inhibe todo intento de incorporar la vertiente del “valor agregado”, sin que quede solamente en el discurso formal de ocasión.

Así como lo expusimos precedentemente, la auditoría interna esta concebida como una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, ayudando a ésta a cumplir con sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión, control y gobierno.

Esta definición revisa la fiabilidad e integridad de la información; el cumplimiento de las políticas y regulaciones; la salvaguarda de los activos; el uso económico y eficiente de los recursos y el cumplimiento de las metas y objetivos operacionales y de negocios establecidos.

Definida de forma inteligente, la auditoría interna puede y debe ayudar a gestionar los riesgos y negocios, eliminar las ineficiencias operativas, complejidades inútiles y redundancias existentes en torno a los controles y, en consecuencia lograr reducir costos, lo que permitirá mejorar la competitividad de la organización y la obtención de mayores y mejores negocios.

NUEVAS RESPONSABILIDADES Y CAPACIDADES DE LOS AUDITORES INTERNOS

Para formar parte de un equipo de auditoría interna, hoy no basta sólo con manejar conceptos contables, financieros, legales, económicos, administrativos e informáticos, ahora también resulta esencial poseer conocimientos en materia de administración de operaciones, logística, ingeniería financiera, comportamiento organizacional, estadística aplicada, calidad, productividad y negocios entre otras.

Los auditores internos responden ante la dirección y se comunican con el Comité de Auditoría y la alta dirección. Debido a su calificación y amplio conocimiento sobre las operaciones, estos técnicos frecuentemente actúan como consejeros para la dirección.

Por todo ello, la formación permanente es, en este contexto, no sólo una necesidad sino una obligación laboral para el especialista que tiene que permanecer atento a cualquier tipo de riesgo que pueda poner en peligro la consecución de los objetivos estratégicos de la organización para la que trabaja.

El sistema bancario está viviendo en los últimos 20 años una avalancha de metodologías de gestión, herramientas de productividad y negocios aplicados. El ritmo vertiginoso con el que se suceden los cambios se ha visto acelerado aún más por la innovación y la tecnología. En esta era del conocimiento e información es vital contar con un buen entendimiento de qué herramientas hay disponibles y como conviene utilizarlas. Las organizaciones necesitan entender cómo medir y ejecutar estrategias y cómo llevar a cabo un buen uso de las herramientas de medición tanto financieras como no financieras. En este contexto la auditoría interna no puede ser ajena, debiendo introducirse de lleno a evaluar el buen uso de las distintas herramientas, verificando entre otras cuestiones tanto la utilización correcta de datos, como el correcto cálculo y utilización de las distintas informaciones generadas.

El boom de la teleinformática puesto de manifiesto tanto en los negocios y servicios al cliente vía Internet o teléfono celular, como los servicios bancarios mediante la utilización de los cajeros automáticos ha llevado a la existencia de nuevos riesgos y necesidades, y con ello a nuevos requerimientos por parte de los auditores internos.

Ante toda esta avalancha de nuevas circunstancias y requerimientos, la auditoría interna se ve compelida a mejorar de manera continua su forma de controlar y verificar, haciendo uso para ello de las nuevas técnicas de calidad, aparte de verse obligados sus integrantes a ampliar y perfeccionar día a día sus conocimientos y aptitudes.

Muchas organizaciones confían cada vez más en obtener un mayor beneficio de los factores clave de éxito de su función de auditoría interna. Estamos hablando de la efectividad del personal, la eficiencia de los procesos de auditoría y el posicionamiento estratégico de la auditoría interna. Sin embargo, hasta que obtienen una clara visión de su propia gente, procesos y posicionamiento, el aporte y, en última instancia, el valor estratégico de la auditoría interna para la organización puede verse seriamente afectado. Las funciones de auditoría interna que aporten el mayor valor a la alta gerencia serán aquéllas que tengan una idea más clara de su propio valor y que posean la visión necesaria para incrementarlo rápidamente.

CÓMO OPTIMIZAR EL ROL DE AUDITORÍA INTERNA? EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

El ambiente de los negocios de hoy se caracteriza por un cambio continuo y creciente competencia. Y para sobrevivir, los directores ejecutivos de Auditoría Interna, deben resolver aquellos desafíos que implican el funcionamiento en un ambiente de negocios complejo y cambiante. Estos incluyen:

- Mayores riesgos como resultado de los cambios en las organizaciones.
- Diversos requerimientos de gobierno corporativo por parte de la organización y entes reguladores.
- Alineación de las metas estratégicas para poder alcanzar los objetivos requeridos por la organización.
- Mayor necesidad de saber si la organización mantiene un adecuado ambiente de control.
- Atención creciente en los controles, debido a la mayor presión por parte de los reguladores.

Los hechos confirman que como función independiente dentro de las organizaciones, la Auditoría Interna cumple un rol fundamental de aseguramiento y calidad, asistiendo a cada entidad no sólo en el cumplimiento de temas regulatorios, sino en la excelencia de las operaciones y en la gestión de los riesgos críticos de las compañías.

Así como las personas debemos someternos a un chequeo médico periódicamente, es recomendable que las áreas de Auditoría Interna coordinen revisiones independientes cada cierto tiempo, las cuales ayuden a identificar las áreas de mejora y contribuyan a implementar las mejores prácticas de la profesión.

Las compañías deben contar con una función de Auditoría Interna estratégica que se encuentre alineada con las Normas Internacionales que regulan la Práctica Profesional de la Auditoría Interna emitidas por el Instituto de Auditores Internos (IIA), las Mejores Prácticas para la profesión y los Objetivos de la Alta Administración.

Evaluación de Calidad con Enfoque en los Negocios:

Una Evaluación de Calidad con enfoque en los negocios consiste en efectuar una revisión de la situación actual de la función de Auditoría Interna, considerando lo siguiente:

Evaluar la eficiencia y eficacia de la actividad de Auditoría Interna, de acuerdo con su estatuto, expectativas del directorio, comité de auditoría, alta dirección y el director ejecutivo de Auditoría. Además, se debe considerar los objetivos actuales de la actividad de auditoría interna, riesgos y los requerimientos y objetivos de la organización.

Evaluar la conformidad de la actividad de Auditoría Interna con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, emitidas por el Instituto de Auditores Internos (The IIA) y Código de Ética, y dar una opinión sobre si la actividad de Auditoría Interna se desarrolla en conformidad con todas ellas.

Realizar “Benchmarking” y comparaciones a nivel global industrial sobre temas y mejores prácticas de Auditoría Interna, artículos profesionales, publicaciones de investigaciones, encuestas, entre otros.

Identificar oportunidades, ofrecer recomendaciones de mejoras y brindar asesoramiento al director ejecutivo de Auditoría y al personal para mejorar su desempeño, los procesos de negocio, la gestión de riesgos, control y gobierno, y promover la imagen y credibilidad de la Función de Auditoría Interna.

Áreas de enfoque consideradas en la Evaluación de Calidad:

Personas / Organización: tamaño de la organización y estructura, liderazgo, competencia y calificación del personal, estrategia y alcance del trabajo, estrategia de RRHH; entre otros.

Procesos / Metodologías: proceso de planificación de auditoría, metodología de ejecución de la auditoría, metodología de gestión de riesgos, comunicación y coordinación con las áreas y reporte; entre otros.

Percepción de la Organización: calidad del servicio, generando valor, perspectiva de negocio, enfoque en áreas clave, competencia de los auditores, entre otros.

Desempeño: uso de tecnología, cobertura de riesgos y ambiente de control, cumplimiento de estándares internacionales, entre otros.

Beneficios de las Evaluaciones de calidad con enfoque en los Negocios:

- Los servicios de evaluación de calidad van mucho más allá que una revisión típica de Auditoría Interna.
- Además de evaluar los requerimientos del Instituto de Auditores Internos (IIA), el enfoque se dirige a si la función de Auditoría Interna agrega realmente valor a la organización.
- Identificación de brechas de la función de Auditoría Interna y oportunidades de mejora.
- Permite alinear la función de Auditoría Interna con los objetivos del negocio de la organización.
- Posicionamiento de la función de Auditoría Interna para resolver los desafíos que enfrenta la organización.
- Comparación de la función de Auditoría Interna con las mejores prácticas de la industria.

EVOLUCIÓN Y LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

En una primera etapa de los negocios, las entidades financieras se vieron enfrentadas a una demanda de productos y servicios superior a los ofrecidos por éstas, por lo cual las principales preocupaciones de las auditorías internas son proteger la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de las leyes, regulaciones y normas, y por sobre todas las cosas, proteger los activos físicos y financieros de la organización.

Actualmente, ante la fuerte y variada competencia bancaria, la oferta de productos y servicios financieros supera la demanda de los clientes. Cuidar de activos tales como la clientela, la calidad, los niveles de satisfacción resultan fundamentales.

Una forma de hacer auditoría que era propia de una era de escasos cambios se vio sacudida en primera instancia por la llegada de los procesos informáticos a la organización, y luego, ante la competencia global, por la necesidad de reducir costos, afianzar la calidad, mejorar la prestación de servicios, aumentar los niveles de satisfacción de los clientes, reducir los tiempos de respuesta y mejorar de manera continua la performance en cada uno de los indicadores antes expuestos.

Los activos intangibles y la gestión del conocimiento poseen cada día mayor importancia y trascendencia, llevando con ello a la auditoría interna a nuevas y más sofisticadas líneas de acción.

Ya no basta sólo con proteger los activos clásicos de una organización, hoy resulta fundamental cuidar y proteger activos tan importantes como la clientela, las bases de datos, la imagen reputacional, e incluso los recursos humanos.

Cuidar y proteger a la entidad en su buen funcionamiento, en la calidad de sus productos y servicios, en la satisfacción de los clientes, y en la verificación y promoción de la mejora continua, implica velar por la supervivencia y capacidad competitiva de la misma.

Ya no basta con verificar la correlación entre los inventarios físicos, listados de sistemas y la contabilidad, hoy resulta primario ser competitivo, y la auditoría interna debe prenderse y asociarse en pos de estos objetivos.

No sólo existe la necesidad que la auditoría interna convalide las informaciones varias en lo relativo a su eficiencia y efectividad, sino además la necesidad urgente de proteger los activos previniendo y detectando potenciales pérdidas tales como: altas rotaciones de clientes, elevados costos financieros y de administración, bajos niveles de satisfacción en clientes, entre otros.

La auditoría interna no sólo debe participar activamente en el relevamiento y evaluación del control interno, sino además debe actuar proactivamente en materia de implementación de sistemas anti fraude y aplicación de planes de contingencia.

Normas sobre calidad, seguridad bancaria, comercio exterior, nuevos sistemas y formas de interacción electrónica (Vgr. Home Banking, ATM), conllevan nuevos riesgos, y en consecuencia nuevas obligaciones de parte de la auditoría interna.

En un mundo en constante y rápidos cambios, la auditoría interna no puede estar alejada de ello, debiendo evolucionar ante las nuevas y mayores exigencias, ofreciendo para ello nuevas obligaciones, acompañados de nuevos enfoques, métodos y herramientas.

Esto requiere total compromiso de su líder ejecutivo (DEA) y disciplina de todas y cada una de las divisiones del área. Ello implica la necesidad que la auditoría interna, no solo mejore continuamente su propia performance, sino además verificar y asesorar en la mejora continua de las demás áreas de la organización, lo cual incluye la mejora continua en los procesos de control interno.

Así ante la continua aparición de nuevas herramientas de gestión, la auditoría interna se ve compelida a velar entre otras cosas por la aplicación y buen uso de las mismas. Ello ciertamente implica un muy fuerte compromiso. Dijimos antes que la auditoría debía velar no sólo por los activos de la empresa sino además por su capacidad competitiva. Cuidar de esto último significa difundir, apoyar y controlar las nuevas y buenas prácticas. Así, haciendo uso del benchmarking se puede verificar y promover las mejores prácticas para el mantenimiento de los más altos estándares de competitividad. Ser competitivo es continuar en la lucha por la subsistencia o continuidad de la organización.

El universo del auditor interno es cada vez más amplio. Actualmente se enfrenta a cambios importantes y profundos en sus enfoques tradicionales, debiendo tratar aspectos relacionados con el Gobierno Corporativo y los nuevos riesgos a los que se enfrentan las organizaciones.

Dentro de este contexto y bajo un fuerte cambio de paradigmas, la actividad de auditoría interna que es considerada muy críticamente por casi todas las áreas de una organización, debe recomponerse, cambiar la imagen y convertirse en una actividad estratégica.

¿Cómo se logra esto, con actividades y paradigmas establecidos de antiguo tiempo? En primer lugar, se debe refuncionalizar y no ser área consumidora de recursos no fundamentales, con el único objetivo de comprobar y verificar cumplimientos, sino pasar a proteger aspectos y activos clave de una organización, y con ello conducir no sólo a importantes ahorros sino también a generar y ser fuente de apoyo para la comprobación y vigilancia de la mejora continua en cada circuito, proceso, área, producto, servicio de la organización.

Así como lo expusimos precedentemente, la auditoría interna esta concebida como una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, ayudando a ésta a cumplir con sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión, control y gobierno.

Esta definición revisa la fiabilidad e integridad de la información; el cumplimiento de las políticas y regulaciones; la salvaguarda de los activos; el uso económico y eficiente de los recursos y el cumplimiento de las metas y objetivos operacionales establecidos.

Definida de forma inteligente, la auditoría interna puede y debe ayudar a gestionar los riesgos, eliminar las ineficiencias, complejidades inútiles y redundancias existentes en torno a los controles y, en consecuencia lograr reducir costos, lo que permitirá mejorar la competitividad de la organización y la obtención de mayores y mejores negocios.

Aunque no es fácil la aplicación del enfoque expuesto, dado que todavía conviven y perduran de manera muy arraigados en algunos casos, incluso dentro de las áreas de auditoría interna, el enfoque tradicional, pasivo, detectivesco, de inspector que tanto mito ha creado alrededor de la tarea de auditoría interna.

El cambio de filosofía no es aceptado y ni bien recibido por todos los auditores, ya que se preguntan acerca del valor de la independencia, bandera principal de la función. Este grupo piensa que el “agregar valor” es una frase hecha, y no tiene asidero dentro las tareas y procedimientos que llevan a cabo en las rutinas. Algunos dicen que el agregar valor le compete a todos en una organización, y no debe quedar establecido en la definición de auditoría interna, ya que no es un atributo exclusivo de éste área de las organizaciones.

No obstante, el valor agregado se debe percibir y se debe “vender” adecuadamente para que el resto de la organización lo sienta tanto como la propia área. Este es un principio del que cada miembro debe estar consustanciado, desde el líder máximo hasta el resto de los estamentos, porque se hace muy difícil si se encuentran dentro de la división pensamientos y enfoques disímiles en estos objetivos.

VISIÓN DEL INSTITUTO INTERNO DE AUDITORÍA (IIA - GLOBAL)

La nueva presidenta del consejo del Instituto Interno Auditoría a nivel mundial, Patricia Miller, establece su estrategia para lograr que se reconozca, se valore y se confíe en los auditores internos:

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

Además destaca tres palabras para el auditor interno: Deben ser “Reconocidos, Confiables y Valorados”

“Reconocidos”: No caben dudas de que el perfil y el respeto hacia la auditoría interna se han ido intensificando desde hace cierto tiempo. La sanción de la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 en Estados Unidos puso nuevamente a la auditoría interna en el centro de atención, dada la colaboración que los auditores prestan a las principales corporaciones para desarrollar, documentar, probar y evaluar en forma rápida y eficaz controles clave necesarios para cumplir con ese nuevo requerimiento. Y debido a otras iniciativas importantes, como las Normas Internacionales de Informes Financieros y el lenguaje extensible de informes de negocios en el horizonte de muchas organizaciones, es posible que la auditoría interna mantenga su alto perfil en el futuro inmediato.

Sin embargo, la relevancia de la profesión comenzó a gestarse mucho antes de estos eventos, incluso antes de que tendencias como la tercerización, la globalización y el comercio electrónico implicaran nuevos desafíos para las organizaciones y nuevas oportunidades para los auditores. De hecho, el ascenso de la auditoría interna comenzó con la creación del IIA en 1941, cuando 24 profesionales de auditoría de distintas industrias se reunieron en la ciudad de Nueva York y sentaron las bases para formar una asociación profesional de auditores internos.

Independientemente de la causa, el efecto es claro. Ahora más que nunca, las partes interesadas reconocen la importancia de la función de auditoría y de sus profesionales. El comité de auditoría, en particular, confía en gran medida en el trabajo de calidad, el punto de vista objetivo, el debido cuidado y las representaciones fieles y justas, todas ellas características por las cuales se conoce a la auditoría interna. Además, la dirección espera una comunicación abierta, honesta y proactiva de parte de los auditores sobre problemas que afectan a la organización, así como recomendaciones prudentes y prácticas para abordar tales problemas sin dejar de impulsar el avance de la organización. Pero no todo es perfecto en el mundo de la auditoría interna. El reconocimiento dista mucho de ser universal, y todavía hay detractores en distintas esferas de la organización. Son personas que no perciben a la auditoría interna como un asesoramiento confiable, sino que ven a la función como un mal necesario. De hecho, algunos creen que la auditoría interna ni siquiera existiría si no fuera un requisito del consejo o una exigencia de un organismo de regulación.

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

¿los auditores internos no deberían ser dignos de respeto y confianza? ¿No deberíamos ser valorados por los cambios positivos que aportamos al negocio?

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

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

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

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

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

Lograr este nivel de relevancia e influencia depende de la capacidad de los auditores internos para ofrecer valor, y ofrecerlo del modo correcto. ¿De qué forma la auditoría

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

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

Una manera de hacer Negocios:

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

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

XVII TELECONFERENCIA DESARROLLADA POR EL CLAIN
(Comité Latinoamericano de Auditoría Interna dependiente
de FELABAN - Federación Latinoamericana de Bancos)

Esta actividad surge como propuesta del autor de esta tesina, efectuada en reunión del Comité de Auditoría Interna de Mayo de 2009. La misma se seleccionó entre todas las propuestas efectuadas por los participantes a dicho evento.

Participaron de los distintos países, representantes de Auditorías Internas de Entidades Financieras, siendo los interlocutores de este evento los Directores Ejecutivos de las Unidades (DEA).

Países y miembros intervinientes:

- **Argentina (Cosme Belmonte – Auditor General y Ricardo Albornoz- Auditor Regional del Banco de la Nación Argentina).**
- **Brasil (Wagner Roberto Pugliese – Director Gerente de Auditoría Interna del Banco ITAU y Inibanco S.A.).**
- **Colombia (Luis Hernando Roa - Gerente de Auditoría Interna Banco Popular de Colombia).**
- **Honduras (Gustavo Diaz – Auditor General Banco BCIE - Actualmente está en el BLADEX(PANAMÁ)).**
- **Panamá (Nery de Arosemena – Coordinadora Comisión de Auditoría Interna y Administración de Riesgos de la Asociación Bancaria de Panamá. Vicepresidente de cumplimiento del Banco Aliado S. A.).**
- **Uruguay (Marcelo Di Bello - Gerente Ejecutivo del Banco de la República Oriental del Uruguay).**

A continuación transcribimos la teleconferencia:

Título: LA AUDITORÍA INTERNA Y SU RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y DE NEGOCIOS (Propuesto por el autor de esta Tesina)

Días: 11 y 31 de agosto de 2009

Representante de Argentina: “Estimados colegas, considerando la temática a desarrollar en la XVII Teleconferencia conforme lo establecido en nuestra reunión plenaria realizada el día 13 de mayo de 2009 en la ciudad de Buenos Aires, y por considerar su relación con la misma, seguidamente transcribo texto de un artículo publicado el pasado 23 de junio de 2009, por el Sr. Jorge Torres de la firma Deloitte de Chile, al sólo efecto de introducción y de reflexión”:

INICIO DEL ARTICULO

Auditoría interna: Ampliando los horizontes

El constante cambio en las regulaciones, las crecientes brechas en materias de gobiernos corporativos y los nuevos riesgos a los que se enfrentan las organizaciones, desafían a la auditoría interna a encontrar nuevas y más amplias formas de actuar, para apoyar

eficientemente a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos, y de esta forma, contribuir a la creación de valor.

Auditoría interna, puede ayudar a aumentar el valor para los accionistas por medio de las siguientes iniciativas:

- Promoviendo la gestión de riesgos que día a día se incrementan como resultado de los cambios en la industria y las organizaciones.
- Asistiendo con las necesidades de gobierno corporativo de la organización y requerimientos de entes reguladores.
- Enfocando su trabajo en los riesgos estratégicos para alcanzar los objetivos de la organización.
- Haciendo recomendaciones que optimicen y mejoren los procesos de negocios o que eliminen las complejidades y redundancia, como por ejemplo, la racionalización de controles.
- Dando un enfoque de reducción de costos a las auditorías.

Nuevos ámbitos de actividad

Enfocarse en una serie de actividades o ámbitos que auditoría interna tradicionalmente no ha abordado, puede aumentar las iniciativas que agregan valor a las operaciones de las organizaciones. A continuación, se indican algunos ejemplos de actividades a tener en cuenta en el desarrollo del plan de auditoría interna:

a) Análisis de datos y auditoría continua:

Las técnicas de auditoría continua y el uso de un cuadro de mando, más la tecnología para realizar exámenes automatizados, puede contribuir a que auditoría interna adapte los indicadores claves de sus necesidades, realizar después un seguimiento y reportar sobre ellos. La implementación en forma adecuada de estas técnicas, permite que auditoría interna detecte deficiencias en los controles y anomalías en las transacciones, así como discrepancias respecto a parámetros en los indicadores definidos.

A pesar de que los beneficios que aporta la auditoría continua pueden ser sustanciales, es necesario que auditoría interna aborde otros temas importantes, como son los requerimientos de tecnología para las actividades de la función y el desarrollo continuo de los auditores internos.

b) Autoevaluación de controles (CSA):

El establecimiento de sistemas de autoevaluación de controles (CSA) favorece que la Función de Auditoría Interna centre sus esfuerzos de análisis en los aspectos más críticos de control, ganando en eficiencia al permitir obtener información adicional y realizar una evaluación mínima de aquellas áreas menos críticas que no requieren revisión directa de auditoría interna o de aquellas áreas que simplemente no se revise un determinado periodo por diferentes razones.

c) Planificación e iniciativas estratégicas:

Auditoría Interna puede ayudar a cada organización a monitorear y garantizar que sus objetivos estratégicos se estén llevando a cabo de forma oportuna, de acuerdo a lo definido por la alta dirección.

d) Gobiernos corporativos (cultura corporativa y liderazgo de la alta dirección)

Auditoría Interna puede ayudar a respaldar y realizar un monitoreo de las iniciativas más importantes destinadas a mejorar el proceso de gobierno y cultura corporativa de cada organización.

e) Nuevas líneas de negocios

Auditoría Interna debe ayudar a identificar si los departamentos o áreas pertinentes disponen de las capacidades necesarias (habilidades del personal, conocimiento del sector, procedimientos necesarios o gestión del riesgo) para operar en forma efectiva en nuevas áreas de negocio.

Algunas consideraciones para los máximos responsables de las áreas de auditoría interna

- Mantener un adecuado nivel de dependencia y objetividad dentro de la organización, que permita a la actividad de auditoría interna cumplir con sus responsabilidades.
- Centrarse en el futuro, adoptando un enfoque proactivo hacia la identificación de riesgos (como por ejemplo, plan de auditoría interna basado en riesgos).
- Desarrollar iniciativas de auditoría basadas en el cumplimiento y en los riesgos.
- Desarrollar un conocimiento del sector con un enfoque en los procesos de negocios de cada organización.
- Centrarse en temas críticos como el fraude, ambiente de control, cultura ética y gobierno corporativo.
- Encaminarse hacia una función de asesoría, racionalización de iniciativas y gestión de riesgo empresarial.
- Desarrollar capacidades de auditoría continua.
- Desarrollar habilidades para los auditores internos, a través de certificaciones profesionales como CIA, CISA, CCSA o SIX SIGMA.
- Aprovechar al máximo el acceso a la alta dirección y comités de gobierno transformándose en un asesor de los altos niveles de la organización.

FIN DEL ARTICULO

Inicio de la Teleconferencia

Representante de Argentina: “Este tema es la primer vez que se trata en una teleconferencia y no es tan sencillo de abordar, debido a que estamos cambiando nuestra Auditoría Interna desde las tareas tradicionales e históricas hasta las actuales, y nos tenemos que ir adaptando a las nuevas situaciones, nuevos riesgos y nuevos negocios.

En referencia a la temática a tratar, se acompañó un artículo introductorio, que nos parece muy relacionado.

Entre los temas que aborda, se encuentra la relación de la Auditoría Interna con los objetivos estratégicos y de negocios de una organización.

A continuación presentamos el cuestionario ...”

CUESTIONARIO

1. En la normativa del Ente Rector de vuestro país está prevista para las actividades y función de Auditoría Interna alguna relación con los objetivos estratégicos y de negocios de una entidad financiera?

Argentina: Actualmente no existe normativa del Banco Central de la República Argentina (BCRA) que determine la participación obligatoria de Auditoría Interna en objetivos estratégicos y de negocios de una entidad financiera, taxativamente expresado. No obstante, se encuentra en consulta, un documento del BCRA para que las distintas asociaciones de bancos, emitan su opinión sobre la razonabilidad de la normativa. En este caso, se prevé la ampliación de los objetivos de la Auditoría Interna, ampliando inclusive el concepto de control interno a lo tradicionalmente conocido como el enfoque COSO, lo que se están llevando al COSO (ampliado), donde uno de los objetivos incluye que hay que tener en cuenta los objetivos estratégicos de la organización, que en particular para nuestros bancos, se replican en objetivos de negocios.

Es una nueva categoría añadida, realizando una definición bastante amplia de lo que incluye. Según nuestra apreciación, la Auditoría Interna tiene margen o debe abordar este objetivo, pudiendo recomendar sobre los pasos a seguir, en caso de detectar desvíos, o como asesoramiento en la misma tarea de rutina.

Brasil: No existe regla o normativa que prevea que la función de Auditoría Interna tenga alguna relación con los objetivos estratégicos y de negocios de un banco. No obstante, el ente regulador espera que en el trabajo que se desarrolla se incluyan los objetivos y metas estratégicos de cada área auditada, cuales son los riesgos y si tienen controles efectivos para mitigarlos. Estimamos que es una evolución.

Colombia: Conforme a la reglamentación vigente establecida por el Ente Supervisor, no es obligatorio que la auditoría interna (AI) participe en la definición de objetivos estratégicos de la entidad financiera.

Panamá: Comparto la idea de los demás colegas. En nuestro país la Superintendencia de Bancos, no define una función específica para Auditoría Interna en este sentido. Sin embargo, al realizar sus inspecciones, el ente regulador, cuestionan cuales son los objetivos de Auditoría Interna conforme a las actividades que va a realizar la entidad el siguiente año. No es algo que esté debidamente estructurado. Como expone el colega de Colombia, esto va a entrar dentro de un proceso de Control Interno que mantiene el Auditor Interno. Al efectuar el plan de trabajo de la Auditoría Interna, debe presentar su planificación y expectativas para el año, con lo cual se debe contemplar todos aquellos campos donde la entidad va a desarrollar nuevos servicios o productos y su visión y misión. La supervisión bancaria lo está pidiendo bajo este concepto.

Uruguay: El Banco Central del Uruguay ha emitido un par de normas importantes en relación a este tema: la Circular 1987 “Normativa sobre Gobierno Corporativo y Sistema de Gestión Integral de Riesgos” del 3 de abril de 2008 y los Estándares mínimos de Gestión para las Entidades Financieras, cuya última versión es de abril de 2009. En

estas normas el regulador otorga al Directorio la responsabilidad de aprobar los objetivos estratégicos de la Institución y supervisar su implementación; a la Alta Gerencia la de establecer y seguir un proceso continuo y adecuado para la gestión estratégica de la entidad en función de los lineamientos del Directorio y rendir cuentas a éste de lo actuado y a la Auditoría Interna la de evaluar y monitorear el sistema integral de gestión de riesgos e informar al Directorio y al Comité de Auditoría de potenciales debilidades.

2. La Auditoría Interna (AI) frente al planeamiento estratégico de negocios: La Auditoría Interna debe colaborar y/o proponer objetivos estratégicos y de negocios a la Organización si no son exigidos o solicitados por la Alta Gerencia?

Argentina: Vemos que ningún ente rector está exigiendo, taxativamente, la actuación de la Auditoría Interna con respecto a los objetivos estratégicos de una entidad. No obstante, el BCRA no ve con desagrado su participación en esta cuestión.

En el caso específico del Banco de la Nación Argentina, los objetivos estratégicos los fija el Directorio, pero quien los elabora y aplica es la Alta Gerencia. El Auditor General participa de las periódicas reuniones de Alta Gerencia, en las cuales se analizan los objetivos estratégicos de la organización, las acciones desarrolladas o sugeridas a llevar a cabo y los planes de seguimiento que se realizan. La Auditoría Interna participa tomando conocimiento de todo lo actuado, inclusive realizando sugerencias o recomendaciones.

Brasil: Auditoría Interna como integrante del Comité de Auditoría, discute los objetivos estratégicos en ese foro, por lo tanto, los integrantes del Comité de Auditoría tienen la oportunidad de proponer objetivos estratégicos. Luego cuando son aprobados los planeamientos de Auditoría Interna, se hace un chequeo si se está cubriendo los objetivos estratégicos de la entidad. En consecuencia la AI está relacionada, tanto a nivel de auditores de campo como de integrantes del Comité de Auditoría.

Colombia: Consideramos que la definición de los objetivos estratégicos de la entidad financiera, es una función de la Alta Dirección. La AI debe asegurar el cumplimiento de las actividades de control establecidas por la Alta Gerencia para mitigar los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Panamá: La AI no lleva sobre su peso el hecho de proponer los objetivos estratégicos. Eso es parte de la Gerencia General, que son los que realizan la planificación y lo presentan a los Directores a través de la Junta Directiva. Lo que sí está reglamentado, es que se deje evidencia que los Directores participaron y tomaron la decisión con relación al plan estratégico y de negocios que llevará a cabo el banco y su monitoreo permanente.

Uruguay: En el caso particular del Banco de la República, el Auditor General participa en las reuniones de la Alta Gerencia donde se discute, se valida y se realiza el seguimiento del Plan Estratégico de la Institución. La Auditoría Interna como Oficina no participa ni en la definición de los objetivos estratégicos ni en los objetivos de negocios del resto de las áreas. Tampoco incluye como actividad específica dentro de su Plan Anual de Auditoría, el seguimiento del Plan Estratégico del Banco. Sí basamos nuestros trabajos en base a riesgos y a partir del cumplimiento de los mismos, alertamos a la Alta Gerencia y al Directorio de la Institución de eventuales apartamientos que impidan alcanzar los objetivos planteados.

3. Implicancias prácticas: Que aportes concretos y tangibles pueden realizar la Auditoría Interna a los objetivos estratégicos y de negocios de una

Organización? En que área o departamento de una Entidad Financiera se podría realizar la mayor contribución?

Argentina: De acuerdo a nuestra experiencia, interviniendo en las reuniones de Alta Gerencia cuando se definen los objetivos, por ejemplo, monitorear lo definido por ésta y respecto de los objetivos de negocios, es una práctica la distribución de metas para todas las gerencias zonales y sucursales del país. El plan de auditoría contiene, como objetivo de control, el verificar el cumplimiento de las mismas. Además se realiza un análisis de la metodología utilizada por los distintos estamentos de la Institución para proceder a una razonable distribución de las metas, previo estudio de potencialidades de la zona. Esto es una tarea que, a título de colaboración, la Alta Gerencia ha solicitado en éste último año a la Auditoría Interna.

Brasil: Vamos a separar los objetivos, estratégicos y de negocios. Con la pregunta N° 2 respondimos como se trabaja con los objetivos estratégicos. Con respecto a los objetivos de negocios hacemos lo mismo que expone el colega de Argentina. Tenemos las metas y se verifican el correcto cumplimiento. En consecuencia, la Auditoría Interna participa verificando las metas, los riesgos y control de cada área aplicando el enfoque COSO – ERM para realizar la evaluación. Actualmente obtenemos valiosos aportes de sistemas, para hacer un seguimiento de metas adoptando auditoría continua.

Colombia: Ayudándola a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. Una actividad de auditoría podría ser el monitoreo del cumplimiento de los indicadores de gestión establecidos, para asegurar que los objetivos estratégicos, se estén llevando a cabo conforme a lo definido por la Alta Dirección.

Panamá: Igual que lo que expone el colega de Colombia, se efectúa el monitoreo de lo definido por la Alta Gerencia y la Junta de Directorio.

Uruguay: En la medida que el riesgo es cualquier obstáculo que se puede interponer para el logro de los objetivos de los negocios, el mayor aporte que puede hacer el Auditor Interno es evaluar y monitorear el sistema integral de gestión de riesgos e informar al Directorio y al Comité de Auditoría de potenciales debilidades.

Estimo que la mayor contribución se realiza en el asesoramiento a los altos niveles de la organización (Directorio, Comité de Auditoría y otros comités de gobierno).

4. La Auditoría Interna se encuentra debidamente capacitada para asumir esta tarea/función? Debe encaminarse hacia una función de consultor y asesor? Los auditores internos están preparados para asumir este rol dentro de una Organización?

Argentina: Esta pregunta implica todo un desafío y como lo único permanente en la actualidad es el cambio, implica que nuestras habilidades, conocimientos y experiencias necesariamente deben aggiornarse en función a los nuevos desafíos que a nuestro rol se le impone, obviamente sin apartarnos de su esencia (objetividad, independencia, no involucramiento de las actividades de la línea). Las Normas para el ejercicio de la actividad de auditoría interna (The Institute Internal Auditors) así lo prevén cuando discriminan la posibilidad de realizar tareas de aseguramiento y de consultoría, y es, a nuestro entender, en el rol de asesor / consultor donde la actividad de la Auditoría Interna puede agregar valor a las actividades de nuestra organización en la evaluación los sistemas de control interno, administración de riesgos y gobernabilidad corporativa. Por lo cual consideramos muy importante prepararnos para tal desafío en atención a los nuevos requerimientos, ya sean éstos de carácter normativos (solicitados por el

Supervisor) o por las autoridades de nuestra institución (previo tratamiento y aval del Comité de Auditoría).

Colombia: Si el propósito es que la AI participe activamente en la definición de los objetivos estratégicos de la entidad financiera, deberíamos encaminarnos hacia el rol de consultor y acordarlo con el Comité de Auditoría.

No estamos preparados; toda vez, que nuestro rol principal es el de aseguramiento.

Panamá: Destaca que están aplicando las normas de auditoría del Instituto de Auditores Internos (The Institute Internal Auditors), que prevén la actividad de asesor / consultor de la auditoría interna, acordado previamente por el Comité de Auditoría.

Brasil: Depende de las características y formación profesional de cada equipo de Auditoría. De manera general, entendemos que esta no es una característica común en la formación de los auditores.

Uruguay: Si bien siempre es posible profundizar en la capacitación, considero que la Oficina de Auditoría Interna del BROU cuenta con la capacitación necesaria para llevar adelante esta función. Además de participar en diferentes instancias de capacitación en forma permanente, en la actualidad y como consecuencia de un Plan formulado a esos efectos, contamos con el 100% de los Auditores Informáticos certificados (Certificación CISA promovida por ISACA) y el 80 % de los Auditores Operativos con la certificación CIA. En el año 2009 hemos comenzado el proceso para certificar a nuestro personal en Autoevaluación de Controles (Certificación CCSA) y nuestra plana gerencia comenzará a partir de noviembre los cursos preparatorios para lograr la certificación para auditores de Entidades Financieras (CFSA). También nos hemos preocupado que la formación de nuestros especialistas abarque la posibilidad de Maestrías y Postgrados, en aquellos temas que estimamos de interés para labor que nuestra Oficina cumple. Además nuestros auditores participan activamente de los grandes proyectos institucionales, como lo fue en su momento la implantación del Sistema Integral de Control Interno (de acuerdo con COSO) y en la actualidad, del Sistema de Gestión Integral de Riesgos, habiendo obtenido una capacitación indirecta a través de la interacción con consultoras contratadas por el Banco para liderar estos Proyectos.

5. Que desafíos y barreras enfrenta la Auditoría Interna para su implementación? Que cambios genera en el trabajo del auditor?

Argentina: Como habíamos expuesto como introducción, no está previsto en la normativa de los bancos centrales de los países, expresamente indicado, que la AI se involucre en el análisis en los objetivos estratégicos y de negocios. No obstante, habíamos comentado que en mayor o menor medida la AI estaba trabajando, por un lado controlar el efectivo cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, alertar de los desvíos, y en algunos casos, recomendar como alcanzar los logros o regularlos. Algunas situaciones externas afectan los objetivos estratégicos. Según la experiencia del BNA, intervenimos como ya lo hemos expresado anteriormente; Esto nos provoca permanentes cambios en el diseño de los objetivos de control, en el enfoque, inclusive en cuanto a la capacitación de los auditores en esta temática.

Brasil: El principal desafío sería mantener la independencia porque las áreas generarían una expectativa muy diferente del objetivo central de la auditoría. Consideramos muy importante capacitar al auditor para evaluar estrategias y medir riesgos relacionados a este tema.

Colombia: Pasar de un rol de aseguramiento a un rol de consultor. Prestando servicios de facilitador; en los cuales, el auditor asesora y apoya a la administración para

examinar el desempeño ó estado de algún aspecto, con el propósito de promover un cambio.

Honduras: Para ser consultor, tenemos que acordar, coordinar y avisar al Comité de Auditoría de esta tarea para preservar la independencia. Debemos efectuar un buen balance entre control, aseguramiento y consultor. El principal desafío es ser auditor y a la vez consultor interno.

Panamá: Estoy de acuerdo con lo que se viene exponiendo. El rol de auditor interno está tomando relevancia como consultor interno, a la cual la Alta Gerencia le está pidiendo consejos, que es hacia donde vamos a nivel mundial, que creemos es el desafío y el valor agregado a la Organización.

Uruguay: La principal barrera a vencer es el cambio cultural necesario, primero a nivel de la Unidad y posteriormente a nivel del resto de la Organización, empezando por la Dirección y la Alta Gerencia. En el caso particular del BROU, se ha hecho especial hincapié en la necesidad de la concientización de todos los actores, contándose para esta tarea con el apoyo de una prestigiosa consultora de nivel internacional.

En cuanto a los cambios en el trabajo del auditor, una vez que éste se ha acostumbrado a la nueva metodología, está circunscripto principalmente en el momento de la planificación del trabajo y en la forma de presentación del informe final.

6. Una vez instrumentado, se deberían programar estos objetivos dentro de las tareas de evaluación de control interno de rutina o en proyectos especiales preparados para estos efectos? En consecuencia, se debería incluir los resultados obtenidos en este sentido en un informe de una revisión de control interno o deben ser expuestos en forma separados en reportes ejecutivos para la Alta Dirección?

Uruguay: En nuestro caso particular, incluimos los resultados de nuestra tarea en informes por ciclo de auditoría, con reporte al Comité de Auditoría.

Panamá: En nuestro caso, se presentan estos informes por separado o adicional (en forma especial).

Honduras: Se presenta como un proyecto especial (como consulta).

Colombia: Nuestras revisiones deberían estar dentro del plan anual de auditoría aprobado por el Comité de Auditoría.

Brasil: Utilizamos un reporte semestral de control interno (variación COSO de la Administración). Es un reporte de mejores prácticas de administración de la empresa. En caso de tener que realizar actividades de esta naturaleza, entendemos que sería más adecuado incluirlas dentro del contexto de evaluaciones de controles internos, ampliando las evaluaciones para las cuestiones de objetivos y planeamiento estratégico.

Argentina: Estamos implementando como mejores prácticas y los incluimos dentro de los informes de rutina de control interno, tanto en el ámbito de sucursales, como de Gerencia Zonales con relación a las metas presupuestadas y ejecutadas.

7. De acuerdo a vuestra experiencia, la Alta Gerencia de una Organización esta dispuesta a aceptar el involucramiento en los objetivos estratégicos y de negocios de un área tan tradicional de control? En este mismo sentido, la Dirección de la Organización podría solicitar este involucramiento a la Auditoría Interna?

Argentina: En nuestro caso, la misma Alta Gerencia es la que solicita y aprueba el involucramiento de la Auditoría Interna en estos temas. En este mismo sentido el Comité de Auditoría aprueba este enfoque.

Brasil: Depende del nivel de madurez de la organización. De manera general probablemente la Alta Gerencia no espera este tipo de contribución de Auditoría Interna. En cuanto a la determinación de esta actividad para la Auditoría Interna, entendemos que solo podría ser realizada mediante aprobación del Comité de Auditoría en su reglamento o estatuto de Auditoría Interna (conforme Norma 1000 A1 del IIA).

Colombia: Consideramos que, para la participación de la AI en la definición de objetivos estratégicos de una entidad financiera, previamente se debería promover un cambio cultural al interior de la organización.

Honduras: Cuando hay un objetivo estratégico para tratar, se ha invitado a Auditoría Interna a la reunión para las primeras etapas. Si participamos de la revisión y evaluación del cumplimiento. Estimamos que la dirección no va a solicitar la contribución para la fase de definición; Si para participar en algunas etapas con el objeto de enriquecer la tarea y así enfocar mejor el plan de tareas de la Auditoría Interna.

Panamá: La Auditoría Interna no participa en todo el proceso. Sí en el seguimiento. La Auditoría Externa solicita un informe del Plan estratégico (Vgr. Gerencia, Tesorería, Crédito, etc.) para conocer en que porcentaje se cumplió el plan.

Uruguay: La Auditoría Interna no participa en la definición de los objetivos estratégicos, sino que lo hace en la etapa de seguimiento. Con respecto a la disposición de la Alta Gerencia, creo que depende de diferentes factores: la formación del Gerente, los conocimientos previos que tenga sobre la temática, su propia personalidad. Por regla general la Alta Gerencia es bastante celosa con respecto a la gestión que realiza y ve con recelo que otra área (y más un área de control con reporte a la Dirección) se involucre en sus propios objetivos estratégicos. En nuestro caso particular ponemos especial cuidado en que nuestros aportes sean vistos como tales y no como una “intromisión” en asuntos de incumbencia propia de esa Gerencia. Es común que se tomen este tipo de sugerencias como una crítica hacia la gestión y por ende, como una amenaza a la reputación de la Alta Gerencia con la que se está pretendiendo colaborar. En cuanto a sí la Dirección de la Organización podría solicitar el involucramiento de la AI en este tema, en los hechos se ha dado a través de solicitudes del Directorio y principalmente, del Comité de Auditoría.

8. Si tomamos como uno de los desafíos principales de la Auditoría Interna el contribuir a “Crear Valor” en una organización, como actuar y lograr competencia necesaria y eficiencia en el objetivo de “ayudar” en alcanzar los objetivos estratégicos y de negocios, y en consecuencia, ser reconocidos por esta tarea?

Uruguay: Alineando los objetivos de la unidad a los objetivos institucionales. En el caso de nuestra Oficina, los objetivos para el bienio 2009-2010 son los siguientes:

- a) Evaluar el cumplimiento de las políticas y procedimientos fijados por la Dirección y la Alta Gerencia;
- b) Evaluar el sistema de gestión de riesgos en el marco de la normativa establecida por el regulador;
- c) Ayudar a la Institución a lograr una mayor eficiencia en sus sistemas de gestión e información;
- d) Optimizar la gestión de la Oficina, profundizando el proceso de planificación, control y seguimiento de las auditorías;
- e) Mejorar la calidad de los informes de auditorías y el proceso de implantación de las recomendaciones efectuadas en los trabajos de auditoría;

- f) Potenciar la auditoría a distancia, como proceso que colabora en una mayor eficiencia en las actividades, ámbito de control y prevención de posibles fraudes;
- g) Actualización profesional permanente, promoviendo la certificación internacional en auditoría interna para todo el personal técnico de la Oficina.

En la medida que alcancemos, eficaz y eficientemente, estos objetivos planteados, estaremos agregando valor a la Institución y seguramente, seremos reconocidos por la misma

Panamá: Los planes de Auditoría Interna deben estar alineados con la visión y misión de la entidad, como así también con los planes estratégicos y de negocios.

Honduras: Lo más difícil es alinearse con todos los objetivos de la entidad. Siempre se deja de lado algunos objetivos en la tarea. Hay que mostrarle al Comité de Auditoría como es la alineación (Enfoque).

Colombia: Consideramos que la AI agrega valor cuando proporciona servicios de auditoría orientados a:

- Identificar y comunicar oportunamente los riesgos.
- Mejorar la eficacia y la eficiencia de las operaciones.
- Maximizar las utilidades identificando oportunidades de nuevos ingresos, de ahorros, controlando costos ó recuperaciones por errores detectados.
- Fortalecer el sistema de control interno existente en la organización.
- Incrementar la calidad y veracidad de la información operacional y financiera.
- Analizar y mejorar los procesos del negocio.

Brasil: Según la definición de auditoría Interna de IIA, es atribución de la AI ser auxiliar de la organización a cumplir sus objetivos y no a definir sus objetivos, conforme describimos a continuación:

“La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno”. Hay que cuidar la esencia de la Auditoría Interna.

Argentina: Estamos de acuerdo, siempre cuidando el rol principal del auditor interno y respetando su independencia, se puede lograr aportar valor ya sea con tareas de aseguramiento como de consulta.

CONCLUSIONES

Finalizada toda la recopilación y análisis de la información disponible vinculada a la temática de esta tesina, entre las que ubicamos el marco normativo del Banco Central de la República Argentina y los preceptos del Instituto Interno de Auditores; posteriormente se profundizó sobre la situación y visión actual de los auditores en relación a la evolución de las entidades financieras y la relación de la actividad de auditoría interna en su evaluación estratégica. Por último, y quizás lo más rico de este proyecto, se logró introducir el tema para el debate en un ámbito profesional y regional de alcance latinoamericano como es el FELABAN (Federación Latinoamericana de Bancos), particularmente en el Comité de Auditoría Interna de ese Organismo (CLAIN).

En síntesis de la labor efectuada podemos decir que existen distintas vertientes sobre la posible aplicación de este tema en la práctica profesional:

- ⇒ En el plano del marco normativo actual, no existen impedimentos expresos para el involucramiento de la actividad de auditoría interna en los objetivos estratégicos y de negocios de una entidad financiera. En el proyecto de normativa del BCRA, se incorpora como categoría de control interno de una entidad, los “objetivos estratégicos”, el cual otorga unos parámetros del alcance válidos para llevarlos a cabo. Si la auditoría interna debe, (y tiene que hacerlo), evaluar el control interno en base a este objetivo, necesariamente tiene que verificar el cumplimiento de éstos y además debe “recomendar” los posibles pasos a seguir en caso de detectar desvíos o considerarlo conveniente como asesoría de la tarea. Siguiendo con la Política de Planeamiento de una auditoría interna se incorpora el tópico “identificación de los objetivos estratégicos y riesgos de la entidad”, junto con los riesgos que afectan a los mismos y la alineación del plan al cumplimiento de dichos objetivos, aspectos necesarios para determinar la dirección y objetivo de este trabajo. En resumen, la normativa no ofrece obstáculos para el avance práctico de esta teoría.
- ⇒ El Instituto de Auditores (IIA) hace referencia a las posibilidades de la profesión de incorporar esta actividad dentro de las habituales, cuando habla de “identificar oportunidades de mejoras” y, además, alienta a plasmar en informes aquellas situaciones que agreguen valor a la tarea, incluyendo las comunicaciones positivas que ayuden a mejorar la gestión de una organización. El marco para la práctica profesional, incluso, es flexible en apoyo de la tarea del auditor con las metas organizacionales. En sus diferentes consejos recomienda taxativamente el “desarrollo positivo” de la función en cuanto al agregar valor a la organización que se prestan los servicios. La presidenta actual del Instituto propone: “Los auditores internos deben estar al tanto de numerosos aspectos de la organización, incluidos la estrategia de negocio, la competencia, los problemas de la industria, los requerimientos reglamentarios, las tendencias económicas, los riesgos y las oportunidades”. Esta definición se considera que debe ser aplicable por todos los actores, a fin de ser reconocidos, confiables y valorados por la organización, dado que no solo el hecho de proclamar estos objetivos hace que los mismos se afiancen, sino, más bien el hecho llevarlos a la práctica cotidiana, habitual y natural, conllevará la satisfacción de los mismos.

⇒ Al nivel práctico y en base a las consultas efectuada con los distintos profesionales de variadas instituciones financieras de Latinoamérica obtenemos las siguientes conclusiones:

- ✓ En el estado del pensamiento de los actores consultados mediante la teleconferencia efectuada, existen diversas posturas y visiones, no siendo ninguna de ellas tan pesimista como para no intentar un avance en el mencionado involucramiento de parte de auditoría en los objetivos globales y particulares de una entidad.
- ✓ A nivel práctico, se evidencia que algunos países se encuentran más evolucionados que otros en la aplicación de iniciativas relacionadas con el propósito de esta tesina.
- ✓ A continuación exponemos un resumen de las consultas efectuadas en este ámbito:
 1. *En la normativa del Ente Rector de vuestro país está prevista para las actividades y función de Auditoría Interna alguna relación con los objetivos estratégicos y de negocios de una entidad financiera? Cuatro de los cinco países que respondieron no poseen normativa actual ni relacionada sobre este tópico.*
 2. *La Auditoría Interna (AI) frente al planeamiento estratégico de negocios: La Auditoría Interna debe colaborar y/o proponer objetivos estratégicos y de negocios a la Organización si no son exigidos o solicitados por la Alta Gerencia? En uno de los casos consultados hacen propuestas referidas a objetivos estratégicos de la Entidad; en tres casos toman conocimiento de los planes, efectuando el seguimiento y recomendaciones, de corresponder; en el restante caso, no participa. Total: 5 (cinco) respuestas obtenidas.*
 3. *Implicancias prácticas: Que aportes concretos y tangibles pueden realizar la AI a los objetivos estratégicos y de negocios de una Organización? En que área o departamento de una Entidad Financiera se podría realizar la mayor contribución? En dos casos responden que los aportes lo realizan a través de reuniones de Alta Gerencia o Junta Directiva; en otros dos casos lo realizan a través de la revisión de indicadores de gestión o sistema integral de gestión de riesgos; en el restante caso lo efectúa por el Comité de Auditoría. Total: 5 (cinco) respuestas obtenidas.*
 4. *La AI se encuentra debidamente capacitada para asumir esta tarea/función? Debe encaminarse hacia una función de consultor y asesor? Los auditores internos están preparados para asumir este rol dentro de una Organización? En dos casos respondieron que se encuentran capacitados para afrontar esta función, mientras que otros dos no; para la quinta respuesta es un desafío de la profesión este aspecto. Total: 5 (cinco) respuestas obtenidas.*
 5. *Que desafíos y barreras enfrenta la AI para su implementación? Que cambios genera en el trabajo del auditor? En tres casos responden que el desafío es el ser consultor independiente; en dos casos lo relaciona con la capacitación y el enfoque a dar a las revisiones, y un*

último caso con el cambio cultural de toda la organización. Total: 6 (seis) respuestas obtenidas.

6. *Una vez instrumentado, se deberían programar estos objetivos dentro de las tareas de evaluación de control interno de rutina o en proyectos especiales preparados para estos efectos? En consecuencia, se debería incluir los resultados obtenidos en este sentido en un informe de una revisión de control interno o deben ser expuestos en forma separados en reportes ejecutivos para la Alta Dirección? En base a las respuestas obtenidas (6 países); cuatro lo incluyen o incluirían dentro de los informes de control interno. El resto (dos casos), lo presentan por separado o en informes especiales.*
7. *De acuerdo a vuestra experiencia, la Alta Gerencia de una Organización esta dispuesta a aceptar el involucramiento en los objetivos estratégicos y de negocios de un área tan tradicional de control? En este mismo sentido, la Dirección de la Organización podría solicitar este involucramiento a la AI? En un caso responde que la Alta Gerencia esta dispuesta a solicitar la participación de Auditoría Interna, en 3 casos dicen que no; un caso menciona el cambio cultural necesario para que esto ocurra y un último hace la diferencia entre Alta Gerencia: más renuente “a pedir ayuda” y la Dirección si lo solicitaría. Total: 6 (seis) respuestas obtenidas.*
8. *Si tomamos como uno de los desafíos principales de la AI el contribuir a “Crear Valor” en una organización, como actuar y lograr competencia necesaria y eficiencia en el objetivo de “ayudar” en alcanzar los objetivos estratégicos y de negocios, y en consecuencia, ser reconocidos por esta tarea? En dos casos responden que se agrega valor alineando los objetivos de Auditoría Interna con los Institucionales; en un caso con el enfoque dado a la tarea; en otro caso “analizando y mejorando los procesos de negocios de la Entidad”; en otro caso “cumpliendo integralmente con la definición de Auditoría Interna dada por el Instituto de Auditores (IIA)” y por último (un caso) cumpliendo con las tareas, tanto de aseguramiento como de consulta del auditor. Total: 6 (seis) respuestas obtenidas.*

Como epílogo de la labor expreso mis pensamientos y conclusiones personales sobre este proyecto:

Creo que los objetivos de una auditoría interna pueden ser amplios y deben propender al acercamiento de temas tan centrales para la vida de una organización, como son sus objetivos estratégicos y de negocios. Para ello, hay que modificar los paradigmas, tanto internos como externos, e intentar aportar el conocimiento, experiencia y técnica en pos de alcanzar todos los objetivos organizacionales que se demanden. Particularmente veo esta tarea posible y aplicable en el corto y mediano plazo, dado los antecedentes recabados en este trabajo. Cuando analizamos los distintos actores y sus visiones, nos encontramos que todos los caminos conducen hacia que la Auditoría Interna participe en nuevas tareas y funciones, más allá de su rol principal e histórico de control.

Pienso que debemos modificar enfoques arraigados, especialmente en puestos de conducción dentro de las UAI (Unidades de Auditoría Interna), donde se observa el primer escollo, especialmente aquellas generaciones que no fueron evolucionando con las nuevas premisas del IIA (Instituto de Auditores Internos) o con las demandas de las

empresas. Estas posturas son generalmente del no cambio, ya que las mismas presentan esquemas distintos de trabajo y muchas veces de incómodas situaciones ante la organización, dado que se trata de un involucramiento en el corazón de la alta gerencia.

Luego de convencer a los actores (internos) y que estos asuman el rol, se debe continuar con los distintas instancias o responsables de conducción de la empresa (alta gerencia). Como se expuso en este trabajo, depende en algunos casos, de la experiencia, capacitación y/o personalidad del interlocutor, lo que desvirtúa una conclusión sistemática, dado los componentes subjetivos incluidos. Aquí se debe efectuar un trabajo de concientización muy fuerte para lograr alcanzar el acompañamiento del proyecto.

En cuanto a la Dirección, no vemos que le desagrade la intervención e involucramiento de Auditoría Interna en los objetivos estratégicos y de negocios de la organización. En otros aspectos de riesgos, los directores y/o dueños solicitan la participación activa y de consulta, especialmente en temas relacionados con el control interno.

Si se trata de una UAI eficiente y competente, tiene que forjar el camino hacia las necesidades y objetivos de la organización. Derribar paredes de pensamientos estancos, evolucionando hacia las demandas actuales y futuras de la entidad de las cuales son parte, y en la cual se espera, que aporte en conseguir resultados concretos, tangibles y medibles, facilitando la comprensión de los distintos actores este nuevo rol.

Siempre pienso y digo que ser auditor no es una tarea extraordinaria, debido a que siguiendo una rutina estándar de trabajo se cumple sin contratiempos los objetivos planteados en una planificación. Ser un auditor “reconocido” y “valorado” por toda la organización es un tarea difícil de cumplir por los todos. Es allí donde se debe trabajar, especialmente los líderes, porque este un tópico de los diversos que se presentarán en el futuro, y para los cuales debemos estar preparados proactivamente.

Para finalizar, estimo alcanzable el objetivo planteado al inicio de esta tesina, percibiendo, como prioridad el cambio actitudinal de todos los actores para poder implementarlo en forma paulatina pero firme en un plazo razonable para lograrlo, encarándolo como un proyecto desestructurado y sostenible, siendo éste uno de los desafíos por venir, superando los estereotipos establecidos y adoptando una nueva y fructífera visión en la profesión de la auditoría interna.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ⇒ Comunicaciones A 2525 y 2529 del BCRA (Abril 1997)
- ⇒ Proyecto cambio normativo de ABAPPRA (Febrero 2008)
- ⇒ Marco para la práctica Profesional (Instituto Auditores Internos)
- ⇒ Revista El Auditor Interno N° 19 (Noviembre 2008)
- ⇒ ¿Hacia donde vamos? Se redefine la auditoría interna (Jack Krogstad, Anthony Ridley y Larry Rittenberg)
- ⇒ Una filosofía sobre auditoría interna (Lawrence B. Sawyer)
- ⇒ Auditoría Interna y Gobierno Corporativo – Eulogio J. Alcaraz (Ed. Aplicación Tributaria SA - 2008)
- ⇒ Devincenzi J.A.; “Auditoría Bancaria”, Editorial Tesis, 1979.
- ⇒ The New Age of Internal Auditing. Revista del IIA, Diciembre 2001
- ⇒ XVII teleconferencia CLAIN “Auditoría Interna- Objetivos Estratégicos de Negocios”, pagina de FELABAN, Agosto 2009; www.felaban.com