

AUDITORÍA INTERNA Y GOBIERNO CORPORATIVO

**Cómo mejorar la relación de la auditoría interna con
las autoridades de la organización, agregando valor a los
controles y neutralizando los riesgos**

EULOGIO J. ALFARAZ

APLICACION TRIBUTARIA S.A.

APLICACION TRIBUTARIA S.A.

Viamonte 1546 Piso 2º Of. 200
(1055) CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES
Telefax: 374-5418/6692/8855

E-mail: info@aplicacion.com.ar
Web: <http://www.aplicacion.com.ar>

Alfaraz, Eulogio J.

Auditoría interna y gobierno corporativo.

1ª.ed. - Buenos Aires : Aplicación Tributaria S.A., 2008.

208 p. ; 21x15 cm.

ISBN: 978-987-1487-00-4

I. Contabilidad I. Título.

CDD 657

Fecha de catalogación: 30/01/2008

©COPYRIGHT 2008 BY **APLICACION TRIBUTARIA S.A.**

1ª Edición, Febrero de 2008

I.S.B.N. 978-987-1487-00-4

**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL POR CUALQUIER
MEDIO, YA FUERE MECÁNICO, ELECTRÓNICO, ETCÉTERA, SIN
AUTORIZACIÓN ESCRITA DEL AUTOR Y DEL EDITOR**

El presente trabajado ha sido minuciosamente revisado y corregido. No obstante, ni la Editorial ni el autor se hacen responsables, bajo ningún concepto, de ningún tipo de perjuicio que cualquier error y/u omisión puedan ocasionar.

Este libro se terminó de imprimir en Febrero de 2008 en

APLICACIÓN TRIBUTARIA S.A.

Viamonte 1550

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Prólogo

Como hemos expresado varias veces en seminarios y conferencias, durante muchos años los auditores internos y los gerentes y directores a quienes reportan o a quienes auditan, se han preguntado cuál es el rol del auditor interno y cuál es el valor agregado por la auditoría interna a la organización a la cual pertenece.

Este libro pretende dar respuesta a ambas preguntas.

Nuestra intención, luego de muchos años de ejercer la dirección de auditoría interna de una entidad financiera, de haber realizado numerosos trabajos de consultoría y de habernos contactado con prestigiosos colegas locales y de otros países, ha sido la de contribuir a mejorar la comunicación entre los auditores internos y la dirección de las empresas a través del desarrollo sintético de temas tales como los procesos de gobierno corporativo, gestión de riesgos y control interno, el tratamiento de los fraudes, el planeamiento y organización de la auditoría interna y la importancia y el valor con que la auditoría interna contribuye al éxito de la gestión empresarial.

Hemos procurado seguir las normas y estándares recomendados por el Instituto de Auditores Internos y hemos consultado a prestigiosos autores dentro del campo de la auditoría y la gestión empresarial.

Asimismo, procuramos sintetizar y armonizar las muchas recomendaciones que la doctrina y la práctica han efectuado para mejorar la gestión de la auditoría interna.

Si este libro contribuye en alguna medida a cambiar el estereotipo de que los auditores internos sólo sirven para contar los muertos después de las batallas, y a posicionarlos como efectivos colaboradores de la dirección, nuestro propósito se habrá cumplido.

Eulogio J. Alfaraz

Sumario Analítico

CAPÍTULO 1

Concepto de Auditoría Interna	9
1. ¿QUÉ ES LA AUDITORÍA INTERNA?	9
2. EL INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS Y LOS ESTÁNDARES PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA	15

CAPÍTULO 2

Relevancia de la Auditoría Interna para el Corporate Governance y la Administración de Riesgos	17
1. UBICACIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA EN EL ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN	17
2. UTILIZACIÓN ESTRATÉGICA DE LA AUDITORÍA INTERNA	18
3. EL COMITÉ DE AUDITORÍA	22
4. LA FUNCIÓN DE CONSULTORÍA	27
5. RELACIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA CON OTROS ENTES DE CONTROL	29
5.1. Con la auditoría externa	29
5.2. Con la Sindicatura	31
5.3. Con los entes de control externo	31

CAPÍTULO 3

El Valor Agregado por la Auditoría Interna	37
1. INTRODUCCIÓN	37
2. VALOR ESTRATÉGICO	39
3. VALOR PRODUCTIVO	42
4. VALOR HUMANO	45
5. VALOR FINANCIERO	48
6. ACTITUD ANALÍTICA, ALERTA Y PROCLIVE A LOS CAMBIOS	49
6.1. Actitud analítica	50
6.2. Actitud alerta	50
6.3. Actitud proclive a los cambios	51
7. GERENCIA ESTRATÉGICA DEL VALOR	53

CAPÍTULO 4

El Proceso de Gobierno Corporativo	55
1. INTRODUCCIÓN	55
2. EL TRATAMIENTO A LOS ACCIONISTAS	56
3. INDEPENDENCIA, HONESTIDAD E IDONEIDAD DEL DIRECTORIO	58

4. EL NIVEL DE INFORMACIÓN	59
5. LAS PRÁCTICAS CORPORATIVAS	62
6. EL ROL DE LA AUDITORÍA INTERNA EN EL PROCESO DE GOBIERNO CORPORATIVO	64

CAPÍTULO 5

<i>El Proceso de Administración de Riesgos</i>	67
1. INTRODUCCIÓN	67
2. IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS	69
2.1. Riesgos más comunes	71
2.2. Riesgo reputacional	71
2.3. Riesgo estratégico	73
2.4. Riesgo legal y normativo	75
2.5. Riesgos ocultos y continuidad del negocio	75
3. MEDICIÓN DE LOS RIESGOS	82
3.1. Determinación del nivel de riesgo deseado	82
3.2. Elaboración de los planes de negocios y del presupuesto	84
3.3. Variables correctoras	84
3.4. Nivel de control	86
3.5. Medición propiamente dicha	86
4. PRIORIZACIÓN DE LOS RIESGOS	87
5. MONITOREO Y REPORTE	89
6. FALLAS EN LA EVALUACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	90

CAPÍTULO 6

<i>El Proceso de Control Interno</i>	93
1. CONCEPTO DE CONTROL INTERNO	93
2. EL AMBIENTE DE CONTROL	94
2.1. El Directorio	95
2.2. La Gerencia	97
2.3. Controles organizacionales	98
2.3.1. Pautas de conducta en los negocios	99
2.3.2. Plan anual de negocios	100
2.3.3. Identificación, evaluación y administración de riesgos	102
2.3.4. Políticas de recursos humanos	102
2.4. Controles de procedimiento	104
2.4.1. Sistemas de información gerencial	105
2.4.2. Controles de tecnología informática	108
2.5. Documentación de controles	110
2.6. Cumplimiento normativo	111
3. ACTIVIDADES DE CONTROL	113
4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	113
5. MONITOREO Y SUPERVISIÓN	114
6. FALLAS DE CONTROL COMUNES	115

CAPÍTULO 7

Tratamiento de los Fraudes	117
1. CAUSAS QUE PROVOCAN LA EXISTENCIA DE FRAUDES	117
1.1. Causas propias de la organización	119
1.2. Causas atribuibles a los defraudadores	121
1.3. El entorno cultural	123
1.3.1. Comportamientos faltos de ética	124
1.3.2. El castigo social de los hechos delictivos	125
2. PREVENCIÓN DE LOS FRAUDES	127
2.1. El ambiente de control	127
2.2. El gobierno corporativo	128
2.3. La auditoría interna	129
2.4. La política de recursos humanos	132
2.5. El comité de ética	134
2.6. El código de conducta	136
3. DETECCIÓN DE LOS FRAUDES	138
3.1. Indicadores de control	140
3.2. Programas de auditoría	145
3.3. Detección en el área afectada	145
4. INVESTIGACIÓN Y RESOLUCIÓN DE LOS FRAUDES YA PRODUCIDOS	146
4.1. La política empresarial	147
4.2. La investigación	147
4.3. Pasos posteriores a la investigación	149

CAPÍTULO 8

Planeamiento y Organización de la Auditoría Interna	153
1. MISIÓN Y ENFOQUE DE LA TAREA	153
2. SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y PROMOCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	156
2.1. Tamaño y composición de los equipos de auditoría interna	156
2.2. Selección de personal	162
2.3. Capacitación del personal	164
2.4. Promoción del personal	166
3. INDEPENDENCIA, RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD	168
3.1. Independencia	168
3.2. Responsabilidad	170
3.3. Autoridad	172
4. REINGENIERÍA DE AUDITORÍA INTERNA	173

CAPÍTULO 9

El Plan de Auditoría Interna y Otras Tareas no Incluidas	179
1. DISEÑO DEL PLAN DE AUDITORÍA	179
2. EJECUCIÓN DEL PLAN DE AUDITORÍA	181
2.1. Planificación previa	182

2.2.	Comienzo de la auditoría.....	183
2.3.	Tarea de campo.....	184
3.	EVALUACIÓN CONTINUA DE RIESGOS. AUDITORÍA EN TIEMPO REAL	185
4.	TAREAS NO RELACIONADAS CON AUDITORÍA INTERNA	187
5.	REPORTE DE LA GESTIÓN DE AUDITORÍA INTERNA	189
5.1.	Propuestas objetivas	191
5.2.	Propuestas cumplibles	192
5.3.	Propuestas consensuadas.....	193
5.4.	Responsables y plazo de cumplimiento de las propuestas	195
6.	TIPOS DE INFORMES.....	195
6.1.	Informes analíticos	195
6.2.	Otros tipos de informes	197
6.3.	Cómo mejorar el contenido de los informes.....	198
7.	SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES	200

CAPÍTULO 10

<i>Gestión de Calidad de la Auditoría Interna</i>		203
1.	AUTOEVALUACIÓN Y EVALUACIÓN EXTERNA DE LA CALIDAD DE LA AUDITORÍA INTERNA	203

CAPÍTULO 1

Concepto de Auditoría Interna

1. ¿QUÉ ES LA AUDITORÍA INTERNA?

Según el Instituto de Auditores Internos (www.theiia.org) *“Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization’s operations. It helps an organization accomplish this objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control and governance process”*.

La traducción de dicha definición según la página web del Instituto de Auditores Internos de Argentina (www.iaia.org.ar) es la siguiente:

“La auditoria 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.”

A continuación, analizaremos esta definición minuciosamente en todas sus aseveraciones. Sin embargo, la simple lectura de la misma nos muestra que la actividad de la auditoría interna abarca un amplísimo campo de acción, el que no siempre es convenientemente aprovechado por las empresas y por los propios auditores internos.

A título de curiosidad, comparemos la definición precedente con otras emitidas años atrás. Así por ejemplo, **Devincenzi**¹ incluía este comentario de **Arthur Holmes**:

“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”*.

Como se ve, el concepto de auditoría interna ha ido variando y ampliándose a través del tiempo, pero dicha variación se ha acelerado en los últimos años, como consecuencia de los profundos y vertiginosos cambios acaecidos en el mundo político, empresarial y educacional.

La definición del Instituto de Auditores Internos contiene aseveraciones muy valiosas en cuanto a la misión y enfoque de la tarea de audi-

1 **Devincenzi J.A.**; *“Auditoría Bancaria”*, Ed. Tesis, 1979.

toría interna, las cuales deben ser examinadas y comparadas con la realidad actual de la actividad dentro de cada empresa.

Nuestra experiencia como consultores nos muestra que aún existen muchos auditores que no han logrado adaptarse a estas nuevas reglas de juego. Como consecuencia de ello, la brecha entre lo que la dirección y la alta gerencia esperan de su auditoría interna y el servicio que ésta provee, tiende a ensancharse con la consiguiente insatisfacción de aquéllas y el avance de otras formas de control más onerosas y menos efectivas, como veremos más adelante.

Yendo al análisis de las aseveraciones incluidas en la definición del Instituto de Auditores internos, vemos lo siguiente:

- a) **Actividad independiente y objetiva:** 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.
- b) **Aseguramiento:** La función de auditoría interna debe asegurar que los riesgos propios del negocio (riesgos intrínsecos) y los riesgos del entorno están adecuadamente administrados y neutralizados por controles que mantengan dichos riesgos en niveles aceptables para la organización.
- c) **Consultoría:** La consultoría, como actividad de la auditoría interna dentro de la empresa, ha ido ganado espacio dentro de las grandes organizaciones de Estados Unidos y otros países del pri-

mer mundo y es ampliamente publicitada por el Instituto de Auditores Internos.

Bajo este nuevo enfoque el auditor interno se convierte en *consultor* y se concentra en el control y la mejora en la efectividad de los negocios.

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, etcétera.

Norman Marks² 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.”

2 *The New Age of Internal Auditing. Revista del IIA, Diciembre 2001.*

Nos preguntamos ¿cuántos auditores internos han efectuado tal evaluación continua durante el último año?

d) **Concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de la organización:** Durante años los auditores internos han vivido atormentados por dos preguntas elementales:

- ¿Cuál es el rol del auditor interno?
- ¿Cuál es el valor agregado por la auditoría interna a la organización?

Decenas de seminarios, convenciones y publicaciones se han ocupado de intentar responder ambas preguntas. Nosotros hemos analizado el tema y la respuesta podrá verse en el Capítulo 3 del presente libro.

En cuanto a la mejora de las operaciones, es obvio que una parte sustancial de la auditoría interna es operativa, lo cual significa que se espera de ella que proponga soluciones objetivas, discutidas y consensuadas previamente, cumplibles por quien es el destinatario de las mismas, con responsables definidos y con plazo para su cumplimiento.

c) **Ayuda al cumplimiento de los objetivos de la organización:** Esta aseveración es sumamente importante e implica un gran desafío para los auditores internos. Este desafío incluye el compromiso de involucrarse activamente en el *Corporate Governance* de las organizaciones, entender cuál es su misión, estrategia y objetivos, y si los medios (plan de negocios y presupuesto) son coherentes con los mismos. 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 tácti-

cas y las estrategias, entre los planes de negocios y los objetivos generales y entre éstos y los objetivos particulares.

Nuestra experiencia e investigación como consultores en organizaciones exitosas y decadentes nos ha enseñado algunas verdades:

- 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.
- f) **Aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno:** Es decir que 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 pro-

blemas 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.

En los capítulos siguientes desarrollaremos el análisis de los tres procesos mencionados en la definición.

2. EL INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS Y LOS ESTÁNDARES PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA

El Instituto de Auditores Internos ha emitido normas y estándares para el ejercicio profesional de la función, cuyo detalle puede ser consultado en las páginas web citadas en el apartado precedente. Las mismas se refieren a:

- ◆ **Normas sobre atributos:** Comprenden todo lo relativo a propósito, autoridad y responsabilidad de la auditoría, el alcance de su independencia y objetividad, la pericia y el debido cuidado profesional y el programa de aseguramiento de calidad y mejora.
- ◆ **Normas sobre desempeño:** Detallan la administración de la actividad de auditoría interna, la naturaleza del trabajo en cuanto a los procesos de gestión de riesgo, control y gobierno, la planifi-

cación y desempeño, la comunicación de resultados, la supervisión del progreso (seguimiento) y la aceptación de riesgos por la Dirección.

Las normas incluyen además un código de ética y un glosario.

Es de suma importancia que las auditorías internas se esfuercen por cumplir los estándares publicados por el Instituto, ya que ellos constituyen una guía práctica y sencilla del “*state-of-the-art*” de la profesión. Dichos estándares deben considerarse como “*mínimos*”, o sea que nada impide que las empresas –en busca de la excelencia– establezcan normas más rigurosas o detalladas para el desempeño de sus auditorías internas.

Cabe agregar que resulta de vital importancia para la delimitación de las atribuciones y responsabilidades de la auditoría interna que las mismas sean puestas por escrito, aprobadas por la dirección y puestas en conocimiento de toda la organización.

Lo deseable es que las mismas formen parte de un manual de auditoría, el cual puede luego irse completando con las políticas y procedimientos, documentos estandarizados, etcétera.

Tanto si la entidad no posee un manual de auditoría, cuanto si el mismo está desactualizado o la función ha sido creada recientemente, es recomendable al menos comenzar por la reproducción y la adhesión por escrito a las normas y estándares emitidas por el Instituto. Ellas constituyen –por así decirlo– el “*esqueleto*” sobre el cual debe sostenerse lo que luego será el cuerpo de las normas internas.