

Dimensionamiento correcto  
de la auditoría interna

El avance de la inteligencia  
artificial y la robótica

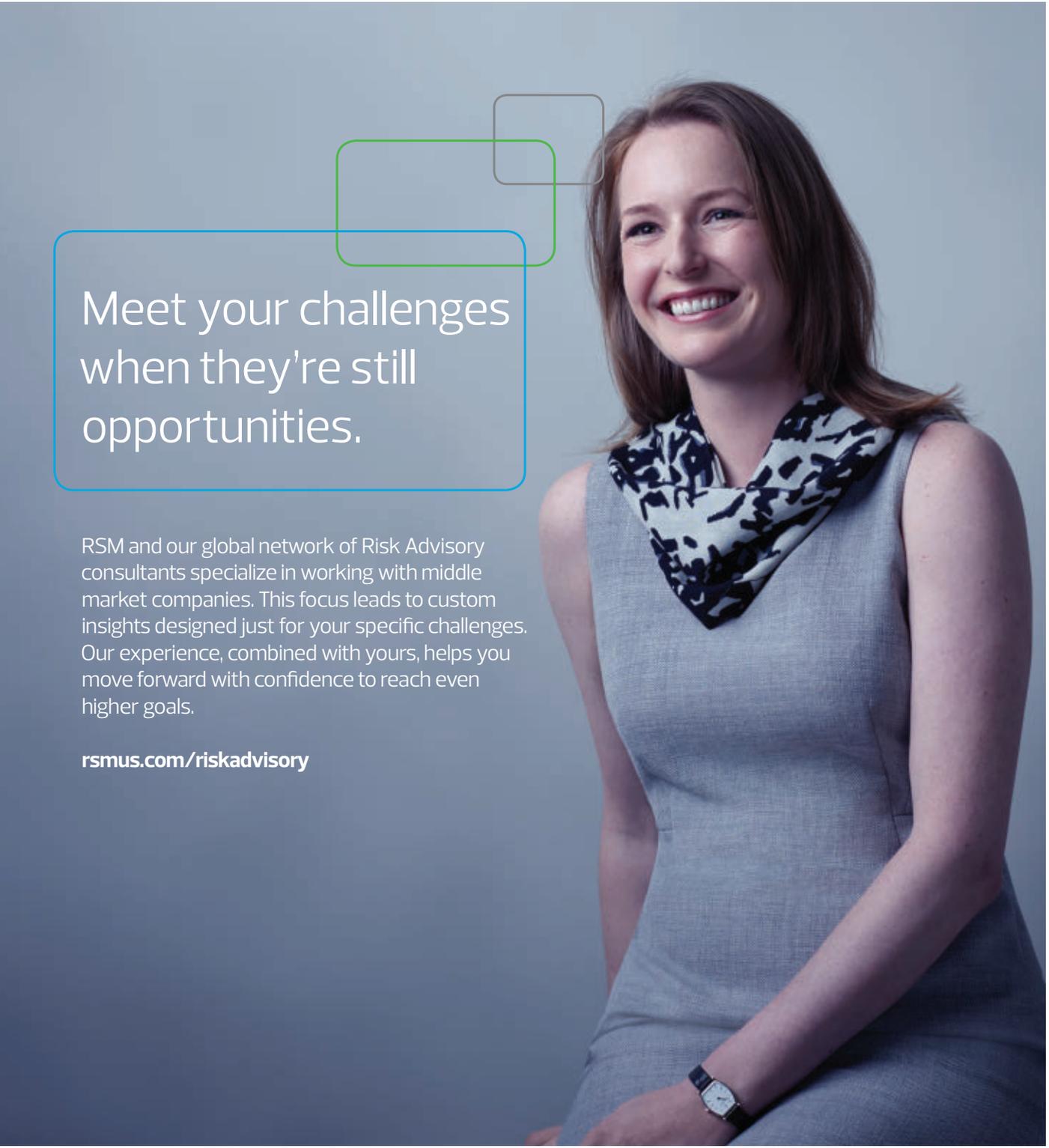
Denuncias de corrupción

Una pasantía de auditoría  
innovadora



## PEQUEÑAS PERO EXPERTAS EN TECNOLOGÍA

Las funciones de auditoría de tamaño limitado trabajan para obtener el mayor beneficio de su tecnología y proporcionan el máximo valor a las partes interesadas.



Meet your challenges  
when they're still  
opportunities.

RSM and our global network of Risk Advisory consultants specialize in working with middle market companies. This focus leads to custom insights designed just for your specific challenges. Our experience, combined with yours, helps you move forward with confidence to reach even higher goals.

[rsmus.com/riskadvisory](https://rsmus.com/riskadvisory)

**THE POWER OF BEING UNDERSTOOD**  
AUDIT | TAX | CONSULTING



RSM US LLP is the U.S. member firm of RSM International, a global network of independent audit, tax and consulting firms. Visit [rsmus.com/aboutus](https://rsmus.com/aboutus) for more information regarding RSM US LLP and RSM International.



# A transforming moment for internal audit

**Technology and an ever-accelerating pace of change present internal audit groups with unprecedented challenges.**

These challenges present internal audit teams the opportunity to transform their place in the organization. The transformation journey begins with a solid road map to reimagine, validate, mobilize, and execute. To learn more, visit [crowe.com/iatransform](http://crowe.com/iatransform).

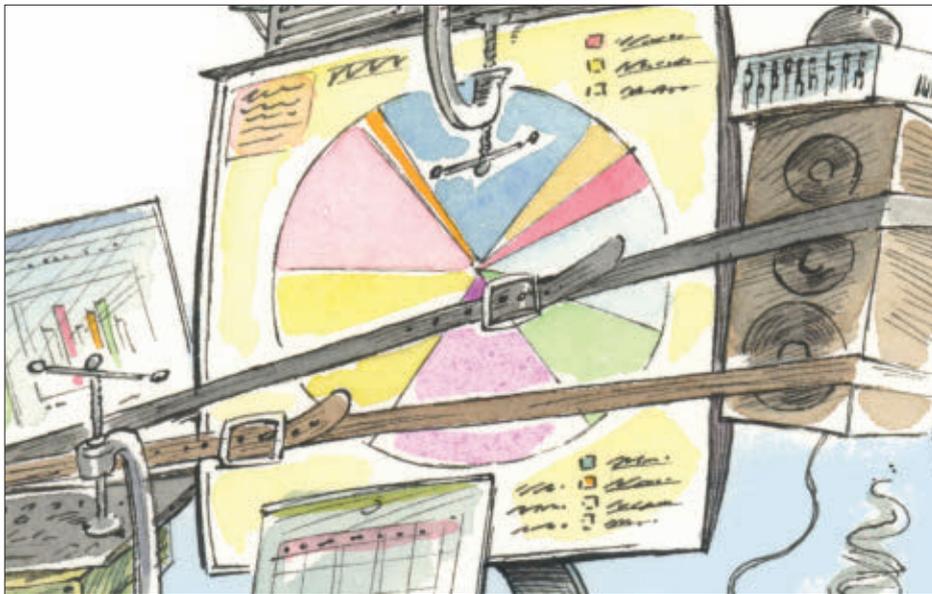


**Audit / Tax / Advisory / Risk / Performance**

**[crowe.com/iatransform](http://crowe.com/iatransform)**

**Descubra hacia dónde  
se dirige el liderazgo  
de auditoría.**

[www.theiia.org/GAM](http://www.theiia.org/GAM)



## ARTÍCULOS

**24 PORTADA Pequeñas pero expertas en tecnología** Las funciones de auditoría de tamaño limitado maximizan el valor para las partes interesadas aprovechando al máximo su tecnología.  
**POR ARTHUR PIPER**

**31 6 Pasos hacia el dimensionamiento correcto de la auditoría** Mediante medidas de benchmarking correctas, los DEA pueden dimensionar con eficacia los departamentos de auditoría interna. **POR STEPHEN SHELTON**

**36 El auge de la automatización** Las tecnologías emergentes como la IA presentan muchos riesgos, así como oportunidades, para que los auditores tengan en cuenta.  
**POR MICHAEL ROSE, ETHAN ROJHANI Y VIVEK RODRIGUES**

**43 Penalizar la corrupción** El Programa de denuncias de la SEC de EE. UU. multó a diversas

empresas por más de u\$s1.000 millones desde 2011.  
**POR DANIEL GAYDON Y DOUGLAS M. BOYLE**

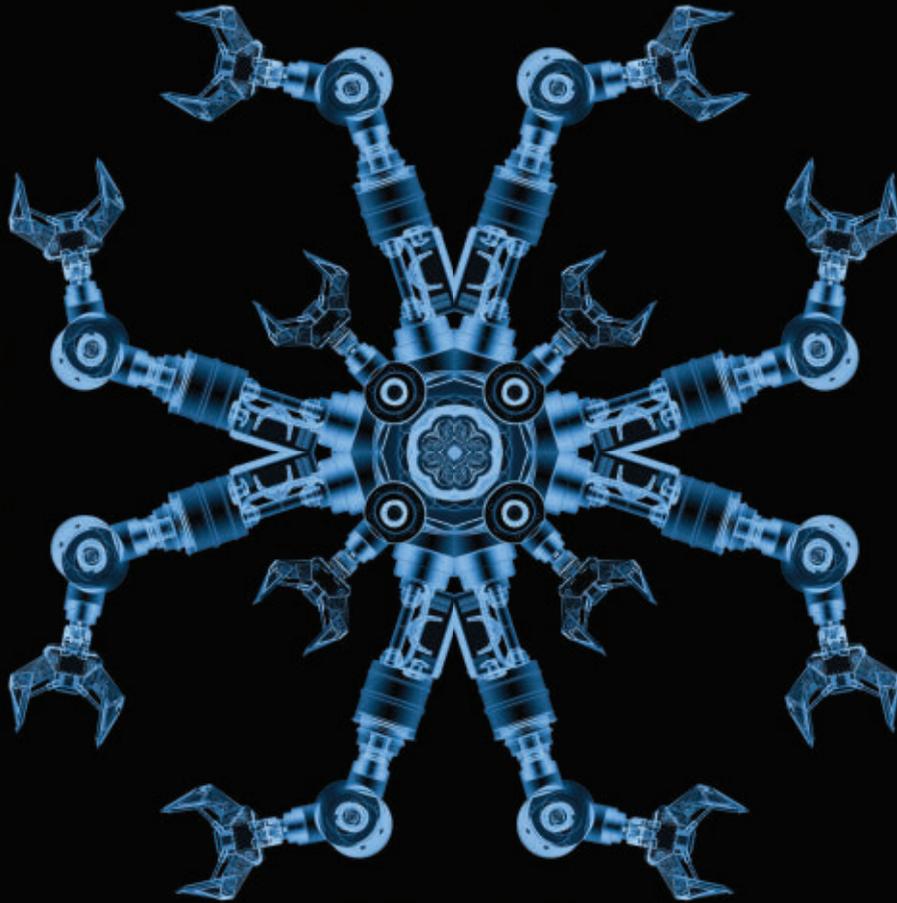
**51 Liberarse de las trampas mentales** Los auditores internos pueden seguir ciertos pasos para evitar pensar en exceso, algo que puede afectar las auditorías y el servicio a los clientes.  
**POR MURRAY D. WOLFE**

**56 Educación en el mundo real** Una universidad y una empresa de servicios de salud se asociaron para crear un programa de pasantías en auditoría interna que prepara a los estudiantes lo necesario para comenzar su carrera de inmediato y con éxito. **POR RINA M. HIRSCH**



¡DESCARGUE la aplicación de la de App Store o Google Play!

# Deloitte.



## The innovation imperative

Forging internal audit's path  
to the future

Internal Audit groups most engaged in innovation are those most likely to have strong organizational impact and influence. That's just one of the insights from our second global survey of internal audit leaders. Find out what internal audit can do to stay ahead of disruption and forge a path to the future.

Learn more at [www.deloitte.com/globalcaesurvey](http://www.deloitte.com/globalcaesurvey)

## SECCIONES



**7** Nota del editor  
**8** Foro de lectores  
**67** Calendario

### PRÁCTICAS

**10 Actualización** Líderes que no aciertan respecto a las amenazas estratégicas; las iniciativas digitales se elevan e integran las agendas de los consejos de administración; y los directores se centran en los temas que conocen.

**14 Volver a lo básico** Alinear las auditorías de ingresos y cuentas a cobrar con los objetivos.

**17 ITAudit** Oportunidades y desafíos de la cadena de bloques.

**20 Vigilancia del riesgo** Los auditores deberían evaluar la supervisión de proyectos transformadores.

**22 Observaciones de fraude** Una contralora comete un robo por u\$s4 millones para solventar un nuevo emprendimiento.

### PERCEPCIONES

**60 Perspectivas de gobierno** Poner en marcha una función de auditoría pequeña requiere paciencia y mantenerse centrado.

**63 Los pensamientos de Jacka** Pocas organizaciones pagarán un precio más elevado por los servicios de auditoría interna.

**64 Una mirada a los negocios** Los consejos de administración se fijan más detenidamente en la cultura corporativa.

**68 En mi opinión** Los auditores internos deberían contribuir al bien común público.

## ONLINE [InternalAuditor.org](http://InternalAuditor.org)



### Delitos del siglo

*Internal Auditor* mira al pasado y recuerda los fraudes corporativos más infames del siglo 21.

### Pequeña pero significativa

El DEA de una prestadora de seguros sin fines de lucro explica cómo la tecnología y determinadas estrategias únicas contribuyeron al éxito de su función de auditoría pequeña.

### Procesos de minería de datos

Un complemento en la caja de herramientas puede otorgar a los auditores internos un panorama claro de los procesos de negocio.

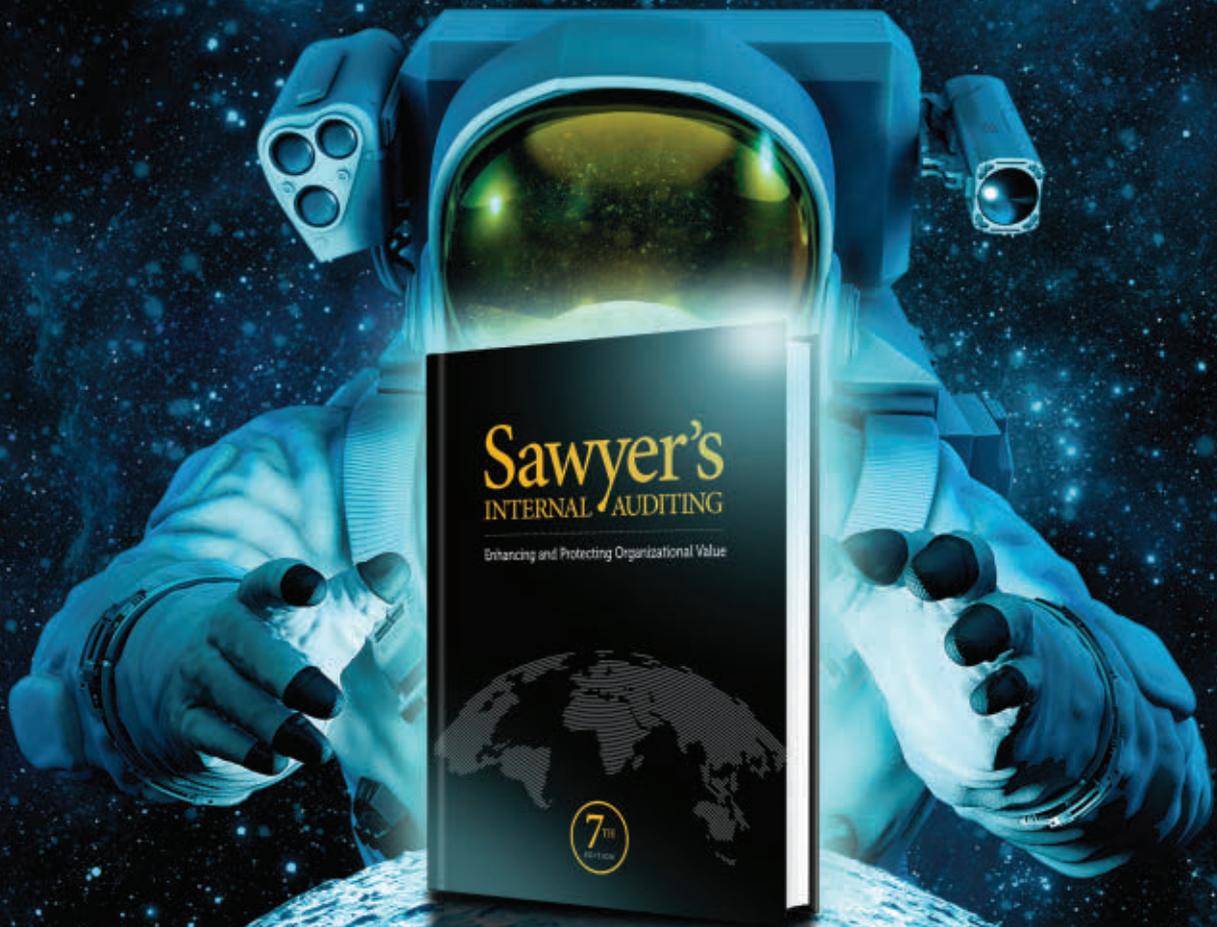
### Una inyección de fraude

Un CEO del sector de servicios de salud se declara culpable de manipulaciones varias para realizar pagos a los médicos por tratamientos innecesarios. Es necesario que los auditores estén atentos a fraudes médicos disfrazados de prestaciones de salud legítimas.



# Pensamiento crítico y misión

EXPLORE PREGUNTAS FUNDAMENTALES, DESCUBRA RESPUESTAS ESENCIALES.



En esta versión **significativamente reestructurada**, *Sawyer's Internal Auditing: Enhancing and Protecting Organizational Value* [La auditoría interna de Sawyer: Mejorar y proteger el valor de la organización], 7.ª Edición, 10 líderes de opinión de auditoría interna abordan los desafíos de definir lo que se requiere para cumplir la misión de la auditoría interna de mejorar y proteger el valor de la organización. En resumen, a Sawyer se lo considera universalmente el recurso más importante de ayuda para que los auditores internos de todos los niveles y los sectores piensen de manera crítica sobre los cambios en el entorno y en el panorama de los negocios, así como en la evolución del plan y los servicios de auditoría que auditoría interna debe desarrollar y proporcionar. Sawyer es fundamental para cumplir con la misión de la auditoría interna.

**Piense de modo crítico, luego cumpla con su misión.**

**¡Realice su pedido con anticipación hoy mismo!\*** [www.theiia.org/Sawyers](http://www.theiia.org/Sawyers)

\* Se envía a principios de enero de 2019.

  
INTERNAL AUDIT  
FOUNDATION™



# FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA PEQUEÑA Y SAGAZ

**E**n una mesa redonda de directores ejecutivos de auditoría (DEA) del Centro de Ejecutivos de Auditoría realizada a principios de este año, algunos participantes hicieron gestos de negación cuando se les preguntó qué haría falta para que las funciones de auditoría fueran más innovadoras. Dijeron que no tenían recursos para considerar la innovación. No obstante, Jim Pelletier, vicepresidente de Normas Profesionales y Conocimientos del IIA, y bloguero de temas de innovación de InternalAuditor.org les indicó que no deberían considerar la falta de recursos un obstáculo hacia la innovación porque esta solo demanda que una persona piense diferente y desafíe el status quo.

Aproximadamente un cuarto de los socios del IIA de Norteamérica son empleados de tiempo completo de funciones de auditoría pequeñas (de una a cinco personas) según la Encuesta sobre necesidades de los socios 2018 del IIA. En nuestra nota de tapa de este mes, “Pequeñas pero expertas en tecnología” (página 24), los DEA de funciones pequeñas analizan cómo utilizan la tecnología de manera creativa, eficiente y eficaz en términos de costos. “Mediante técnicas innovadoras y estrecha atención a las necesidades de las partes interesadas, muchas funciones de auditoría pequeñas sacan el mayor beneficio de las herramientas tecnológicas a su disposición”, indica el autor Arthur Piper.

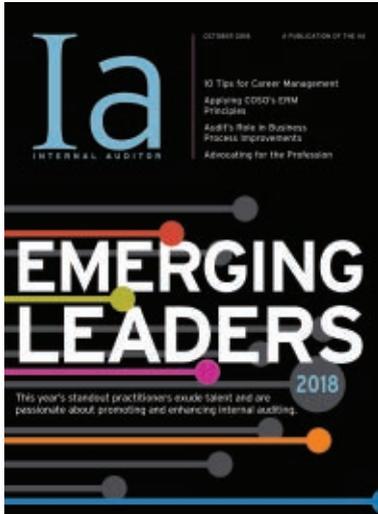
La innovación y la flexibilidad van de la mano. “Al tener recursos limitados, el tiempo también es limitado, pero las funciones de auditoría interna pequeñas deben mantener la flexibilidad ante eventos que están fuera del alcance del plan de auditoría”, escribe Justin Stroud, quien hace cuatro años fue incorporado como miembro del departamento de auditoría de una persona del Grupo Western Reserve (consulte “Perspectivas de gobierno” en la página 60). “Tener un enfoque puntual y un plan de juego detallado puede ayudar a sacar tiempo para trabajo que agregue valor a la organización”.

¡Y se sabe que los departamentos de auditoría pequeños han realizado grandes cosas! En la sección “Observaciones de fraude” de este mes (página 22) lea cómo un solo auditor interno trabajó con un investigador forense y descubrió una defraudación de casi u\$s 4 millones, una hazaña nada pequeña.

Entonces vaya mi felicitación a la función de auditoría pequeña pero poderosa y a los hombres y mujeres que trabajan incansablemente para mejorar y proteger el valor de la organización. Estos equipos de trabajo pequeños alcanzan el éxito a través de la agilidad y la innovación.

@AMillage on Twitter

¿NOS INTERESA SU OPINIÓN! ¿Qué le pareció este número? Escribanos por correo electrónico a [editor@theiia.org](mailto:editor@theiia.org). Por razones de claridad y extensión, puede ocurrir que se edite el texto de las cartas.



## Renombrar la profesión

Me gusta la idea de servicio de aseguramiento interno, Mike. Algunos de los departamentos con los cuales trabajo utilizan servicios de aseguramiento, pero prefiero mantener la palabra "interno" en el nombre. ¿Deberíamos abrir la caja de Pandora, expandir nuestro conocimiento más allá del aseguramiento y considerar otros roles que la auditoría interna realiza para muchas empresas, como cumplimiento, gestión de riesgos o aseguramiento de calidad?

**RAVEN CATLIN** comenta sobre la entrada del blog "From the Mind of Jacka" (Los pensamientos de Jacka), "Internal Audit by Any Other Name" (Cualquier otro nombre para la auditoría interna) (InternalAuditor.org).



## COSO para implementación de tecnología

El artículo de Paul Sobel simplifica la comprensión de *Gestión de riesgo empresarial – Integración con la estrategia y el desempeño* del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway. Estoy de acuerdo con que es el enfoque con el cual considerar los riesgos de fallas de los proyectos de TI necesario para implementar la dirección estratégica corporativa. Con frecuencia, la ejecución de la estrategia corporativa en estos días depende de la implementación de tecnología exitosa. De modo que es una cuestión que atañe a la auditoría interna y también al consejo.

**ROBERT MCKEEMAN** comenta sobre el artículo de Paul Sobel "In Any Kind of Weather" (En cualquier clima) de octubre de 2018.

## Active Directory versus base de datos de RR. HH.

Me parece que el artículo de Manoj Satnaliwala es un buen análisis, de alto nivel, sobre el acceso físico. Sin embargo, hay una inexactitud bastante grave en referencia a Active Directory (AD) como base de datos de recursos humanos. De entrada, debió llamarlo Microsoft Active Directory, lo que probablemente hubiera evitado la metida

de pata. Microsoft Active Directory es un componente de tecnología clave de la infraestructura de TI que Microsoft utiliza para la gestión de usuarios, dispositivos, subdominios, etc., y se considera la implementación del protocolo ligero de acceso a directorios (LDAP) de Microsoft. Si bien las organizaciones utilizan tanto AD como LDAP para lograr el control de acceso lógico, no se usa directamente para los controles de acceso físico, a menos que esté combinado con dispositivos de acceso físico que lo necesiten para su validación.

**KARIM MERALI** comenta sobre el artículo de Manoj Satnaliwala "Don't Overlook Physical Access" (No pasar por alto el acceso físico) de octubre de 2018.

**Respuesta del autor:** Muchas gracias por hacer hincapié en este punto. La afirmación está fuera de contexto y debería decir: "Por ejemplo, muchas organizaciones utilizan Active Directory para validar las credenciales de acceso de un empleado en tiempo real". La idea era resaltar la integración y la automatización de los procesos y conectarse con una fuente para lograr un verdadero Directorio Activo.



**VISITE InternalAuditor.org** para encontrar los blogs más recientes

**Ia**  
INTERNAL  
AUDITOR

DICIEMBRE DE 2018  
VOLUMEN LXXV: VI

**JEFA DE REDACCIÓN**  
Anne Millage

**DIRECTOR DE EDICIÓN**  
David Salierno

**DIRECCIÓN DE EDICIÓN ADJUNTO**  
Tim McCollum

**EDITORIA SÉNIOR**  
Shannon Steffee

**DIRECCIÓN DE ARTE**  
Yacinski Design

**GERENTA DE PRODUCCIÓN**  
Gretchen Gorfine

### EDITORES COLABORADORES

Wade Cassels, CIA, CCSA, CRMA, CFE  
Kayla Flanders, CIA, CRMA  
J. Michael Jacka, CIA, CPCLU, CFE, CPA  
Steve Mar, CFE, CISA  
Bryant Richards, CIA, CRMA  
James Roth, PHD, CIA, CCSA, CRMA  
Charlie Wright, CIA, CPA, CISA

### CONSEJO CONSULTIVO EDITORIAL

Dennis Applegate, CIA, CPA, CMA, CFE  
Lal Balkaran, CIA, FCPA, FCGA, FCMA  
Mark Brinkley, CIA, CFE, CRMA  
Robin Altia Brown  
Adil Buhariwalla, CIA, CRMA, CFE, FCA  
Wade Cassels, CIA, CCSA, CRMA, CFE  
Faizal Chaudhury, CPA, CGMA  
Daniel J. Clemens, CIA  
Michael Cox, FIA(INZ), AT  
Dominic Daher, JD, LL.M.  
Haylee Deniston, CPA  
Kayla Flanders, CIA, CRMA  
James Fox, CIA, CFE  
Peter Francis, CIA  
Michael Garvey, CIA

Jorge Gonzalez, CIA, CISA  
Nancy Haig, CIA, CFE, CCSA, CRMA  
Daniel Helming, CIA, CPA  
Karin L. Hill, CIA, CGAP, CRMA  
J. Michael Jacka, CIA, CPCLU, CFE, CPA  
Sandra Kasahara, CIA, CPA  
Michael Levy, CIA, CRMA, CISA, CISSP  
Merek Lipson, CIA  
Thomas Luccock, CIA, CPA  
Michael Marinaccio, CIA  
Alyssa G. Martin, CPA  
Dennis McGuffie, CPA  
Stephen Minder, CIA  
Jack Murray, Jr., CBA, CRP  
Hans Nieuwlands, CIA, RA, CCSA, CGAP  
Manish Pathak, CA  
Bryant Richards, CIA, CRMA  
Jeffrey Ridley, CIA, FCIS, FIA  
Marshall Romney, PHD, CPA, CFE  
James Roth, PHD, CIA, CCSA  
Katherine Shamai, CIA, CA, CFE, CRMA  
Debora Shelton, CIA, CRMA  
Laura Soileau, CIA, CRMA  
Jerry Strawser, PHD, CPA  
Glenn Summers, PHD, CIA, CPA, CRMA

Sonia Thomas, CRMA  
Stephen Tiley, CIA  
Robert Venczel, CIA, CRMA, CISA  
Curtis Verschoor, CIA, CPA, CFE  
David Weiss, CIA  
Scott White, CIA, CFE, CRMA  
Rodney Wright, CIA, CPA, CFE  
Benito Ybarra, CIA

**PRESIDENTE EJECUTIVO DEL IIA**  
Richard F. Chambers, CIA,  
QIAL, CGAP, CCSA, CRMA

**PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DEL IIA**  
Naohiro Mouri, CIA, CPA



**PUBLICADO POR EL INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS INC.**

## INFORMACIÓN DE CONTACTO

**PUBLICIDAD**  
[advertising@theiia.org](mailto:advertising@theiia.org)  
+1-407-937-1109; fax +1-407-937-1101

**SUSCRIPCIONES, CAMBIO DE DOMICILIO, NÚMEROS FALTANTES**  
[customerrelations@theiia.org](mailto:customerrelations@theiia.org)  
+1-407-937-1111; fax +1-407-937-1101

**EDITORIAL**  
David Salierno, [david.salierno@theiia.org](mailto:david.salierno@theiia.org)  
+1-407-937-1233; fax +1-407-937-1101

**AUTORIZACIONES Y REIMPRESIONES**  
[editor@theiia.org](mailto:editor@theiia.org)  
+1-407-937-1232; fax +1-407-937-1101

**PAUTAS PARA LOS AUTORES**  
InternalAuditor.org (haga clic en "Writer's Guidelines" [Pautas para los autores])

Se les otorga autorización para fotocopiar a los usuarios registrados en el Servicio de Información de Transacciones del Centro de Autorización de Derechos de Autor (CCC, por su sigla en inglés), bajo la condición de abonar directamente la tarifa actual al CCC, 222 Rosewood Dr., Danvers, MA 01923 EE. UU.; teléfono: +1-508-750-8400. *Internal Auditor* no asume responsabilidad alguna por las afirmaciones de sus anunciantes, aunque agradece que los lectores informen cualquier inquietud relacionada con los avisos publicados.

---

# Presentamos

## Los blogs *del auditor interno*

---

*Opiniones con puntos de vista acerca de la profesión*

Además del contenido de publicación de primera clase, tenemos el honor de presentar cuatro blogs escritos por líderes en auditoría que invitan a la reflexión. Cada uno de los blogs explora temas importantes que afectan a los auditores internos actuales en todos los niveles y todas las áreas de este campo vasto y variado.



### **Chambers acerca de la profesión:**

Reflexiones  
experimentadas  
sobre cuestiones  
importantes



### **Los pensamientos de Jacka:**

Pensamiento  
creativo para los  
tiempos de cambio



### **Soluciones de Soileau:**

Asesoramiento para  
los desafíos diarios  
en la auditoría



### **Puntos de vista de Pelletier:**

Percepciones e  
innovaciones de una  
persona con acceso  
a información  
privilegiada

**LEA TODOS NUESTROS BLOGS.** Acceda a [InternalAuditor.org](https://InternalAuditor.org).

**Ia**  
INTERNAL AUDITOR

Aumentan los riesgos de lavado de dinero de los países...A los directores les falta centrarse en la innovación... La adopción de tecnologías emergentes...Los consejos de administración no están preparados para los desafíos digitales.

# Actualización



Los directores ejecutivos de auditoría tienen mucha confianza en la capacidad de auditoría interna de proporcionar aseguramiento en cinco áreas de riesgo.

✓ **58 %**  
Privacidad de datos

✓ **55 %**  
Terceras partes

✓ **53 %**  
Ciberseguridad

✓ **51 %**  
Gobierno de datos

✓ **45 %**  
Cultura

Fuente: Gartner, Informe de puntos conflictivos del plan de auditoría para el año 2019



## NO ACERTAR CON RESPECTO A LAS AMENAZAS ESTRATÉGICAS

Casi todos los presidentes (CEO) (95 %) y miembros de consejos de administración (97 %) que respondieron una encuesta reciente, prevén que sus organizaciones se enfrentarán a serias amenazas o interrupciones en el crecimiento en los próximos dos o tres años. Sin embargo, la encuesta Iluminando un camino sobre el riesgo estratégico (Illuminating a Path Forward on Strategic Risk) de Deloitte informa que muchos no priorizan de manera eficaz la planificación estratégica y las inversiones necesarias para abordar riesgos críticos.

“Los líderes saben que hay amenazas en el horizonte, pero muchos no las ven o no las gestionan de manera estratégica o no

Muchos presidentes (CEO), y miembros de los consejos de administración subestiman los riesgos de reputación y de cultura de sus organizaciones.

comprenden de qué modo las amenazas están interconectadas”, explica Chuck Saia, CEO de la Consultoría financiera y de riesgos (Risk and Financial Advisory) de Deloitte.

Deloitte encuestó a 400 CEO y miembros de consejos de administración de organizaciones de EE. UU. con ingresos anuales de u\$s1.000 millones o más sobre: marca y reputación, cultura, riesgo cibernético y tecnología, y empresa extendida. Los encuestados respondieron que las mayores amenazas para el crecimiento son las nuevas tecnologías disruptivas, los incidentes de ciberseguridad, la empresa extendida/terceros, el desgaste de la reputación de la marca y una cultura organizacional débil.

PARA CONOCER LOS ÚLTIMOS TITULARES RELACIONADOS CON AUDITORÍA síganos en Twitter @TheIIA

El informe señala que los presidentes y los consejos de administración se están centrando en la transformación digital y las tecnologías disruptivas. Sin embargo, no están igual de preocupados en proteger sus marcas y su reputación. Solo la mitad de los miembros de los consejos y el 42 % de los CEO han analizado el riesgo en materia de reputación en el último año.

A fin de ayudar a determinar el grado de preparación organizacional para el riesgo estratégico, las organizaciones deberían plantearse las siguientes preguntas: ¿La gerencia recibe la información que necesita para comprender y abordar el riesgo estratégico? ¿Qué pasos se están dando para abordar estos riesgos de manera proactiva? **S. STEFFEE**

## EL RIESGO DE CORRUPCIÓN ES ALTO EN TODO EL MUNDO

El índice de gobierno muestra una mayor vulnerabilidad al lavado de dinero.

Es muy pequeño el avance de la mayoría de los países en poner fin a la corrupción, según la evaluación anual del riesgo de lavado de dinero del Basel Institute on Governance (Instituto de Basilea sobre Gobernanza). El Índice antilavado de dinero (AML, por su sigla en inglés) de Basilea 2018 calificó a casi dos tercios de los 129 países como con riesgo significativo de lavado de dinero y financiación de actividades terroristas.

Los puntajes más altos en dicho índice, basados en una escala de 10 puntos, indican mayor vulnerabilidad. Más del 40 % de los países recibió un puntaje más alto en comparación con 2017.

El fallo en la implementación de medidas antilavado de dinero influye, al menos en parte, en los peores puntajes, según el instituto. “Los gobiernos pueden estar marcando las casillas



correctas en términos de cumplimiento formal pero, de hecho, descuidan la aplicación de leyes y medidas que evitan y combaten el lavado de dinero y los delitos financieros relacionados”, explica Gretta Fenner, directora general del Basel Institute of Governance.

Los países con bajo riesgo comparten varias características que incluyen medidas integrales para la cooperación interna e internacional, alto nivel de libertad de prensa y altos niveles de transparencia e integridad.

**D. SALIERNO**



**37 %**  
**DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIOS DE EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS**

afirman que han recibido un correo electrónico solicitando un pago de alguien que pretende ser un gerente sénior o un proveedor.

**47 %**  
**AFIRMAN QUE LOS EMPLEADOS QUE RECIBEN TALES CORREOS ELECTRÓNICOS RESPONDEN TRANSFIRIENDO FONDOS DE LA EMPRESA.**

“Incluso empresas que cuentan con capacitación en seguridad de la información y empleados bastante expertos caen víctimas de estos engaños,” explica Timothy Zeilma, vicepresidente de The Hartford Steam Boiler Inspection and Insurance Co. (HSB).

Fuente: Zogby Analytics para HSB

## EL DESAFÍO DE LA INNOVACIÓN

Los directores podrían no estar preparados para abordar riesgos desconocidos

En una era de innovación disruptiva, los consejos de administración están prestando más atención a lo que conocen, informa un estudio de Harvard Business School. Según el *Harvard Business Review*, menos de un tercio de más de

5.000 miembros de consejos de administración encuestados afirmó que la innovación se encuentra entre los tres desafíos más importantes de la organización.

De hecho, la innovación se encuentra en el quinto lugar en el estudio global, por detrás de la búsqueda

de los mejores talentos, el entorno reglamentario y las amenazas competitivas locales y globales. Es posible que el problema sea que la innovación y la tecnología no son puntos fuertes de los directores. Solo el 42 % consideró que sus consejos de administración estaban por encima de la media o eran excelentes en estas áreas.

Tampoco es probable que los consejos se centren más en

la innovación en breve. Solo el 13 % dice que prioriza la experiencia en tecnología al contratar nuevos directores.

Aun así, los investigadores J. Yo-Jud Cheng y Boris Groysberg sostienen que hay una correlación entre el enfoque centrado en la tecnología y el desempeño de los consejos de administración. “Los consejos con procesos de innovación sólidos tienden a ser los que tienen un buen desempeño en todos los frentes”, afirman.

Si los directores se centran en lo que conocen, se puede ver afectada su capacidad para supervisar los riesgos disruptivos actuales. Esto se debe a que los consejos tienden a centrarse más en los riesgos conocidos que en los que podrían tener un efecto significativo, grave y con frecuencia repentino en sus organizaciones, señala un informe de la Comisión de expertos en gobierno adaptable de la Asociación Nacional de Directores Corporativos (NACD, por su sigla en inglés).

“Los riesgos disruptivos no esperarán a que los consejos y los equipos de dirección se pongan al día”, afirma Sue Cole, que fue una de las presidentes de la comisión. “En pocas palabras, estas fuerzas tienen la capacidad de lograr o romper el éxito de la organización”.

Para fortalecer la supervisión, el informe recomienda a los consejos de administración mejorar el contenido y el formato de los informes de la gerencia sobre los riesgos disruptivos y buscar información de fuentes externas. Además, recomienda a los consejos que se mantengan informados sobre la empresa y su sector económico y que analicen en profundidad con la gerencia el modo en que los riesgos disruptivos podrían afectar la estrategia de la organización. **T. MCCOLLUM**

## IMPULSAR LA ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍA

Asif Siddique, director de Evaluación de tecnologías globales y privacidad en Oracle Corp., afirma que la auditoría interna tiene una función importante que desempeñar con respecto a las tecnologías emergentes.



**¿Cómo puede contribuir auditoría interna en la adopción de tecnologías transformadoras, como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático?** Como en el caso de todas las tecnologías emergentes, auditoría interna debería estar a la vanguardia, trabajando en el negocio para entender los riesgos clave y cómo planea utilizarlos la empresa, y garantizando que se evalúen correctamente durante la planificación del proyecto y los riesgos. Cuando identificamos problemas durante el proceso de auditoría, los correspondientes planes de acción y recomendaciones se pueden diseñar a medida a fin de alentar el uso de estas tecnologías.

Estas tecnologías proporcionan a la auditoría interna herramientas inteligentes para capturar los riesgos de diferentes modos. Dado que nuestras auditorías incluyen una creciente lista de productos que contienen estas tecnologías, estas influyen en nuestro modelo de talento. Están cambiando el modo en que planeamos las auditorías y nos fuerzan a reevaluar nuestro modelo de recursos y su implementación. Esto también proporciona una oportunidad de llevar a cabo análisis avanzados a fin de obtener muestras relevantes sobre la base del panorama de privacidad y seguridad emergente a nivel global. Si se puede automatizar la selección de pruebas mediante el aprendizaje automático y la inteligencia artificial, auditoría interna puede aprovechar los recursos disponibles para cubrir otras áreas y proporcionar percepciones más profundas sobre la eficiencia de los controles de tecnología. De este modo se pueden identificar las tendencias y anomalías en toda la empresa e investigarlas de manera más eficaz.

## LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN INTERVIENEN EN LAS INICIATIVAS DIGITALES.

Muchas organizaciones no están preparadas para los desafíos cibernéticos.

La estrategia digital ya no es estrictamente el dominio de TI, sino que está entre los temas más importantes de la agenda de los consejos de administración, según un estudio reciente de la firma de asesoramiento y consultoría contable BDO USA. No obstante, muchas organizaciones siguen sin estar preparadas para el riesgo cibernético y otros desafíos digitales.

La Encuesta sobre gobierno cibernético 2018 de BDO, que entrevistó a casi 150 directores de consejos de empresas que cotizan en bolsa de EE. UU., indica que casi la mitad de las compañías ha aumentado sus gastos en iniciativas digitales y el 29 % ha contratado miembros del consejo que poseen las pertinentes habilidades de supervisión. Más aún, dos tercios de los que respondieron afirman que sus empresas cuentan con una estrategia de transformación digital o la están desarrollando.



Sin embargo, el restante tercio de las empresas de aquellos que respondieron no ha implementado una estrategia de transformación y no prevé desarrollar este tipo de estrategia en el futuro cercano. Y si bien el 72 % de los directores dice estar más involucrado en temas de ciberseguridad que hace 12 meses, más del 20 % admite que sus organizaciones no han implementado un plan de respuesta ante incidentes. **D. SALIERNO**



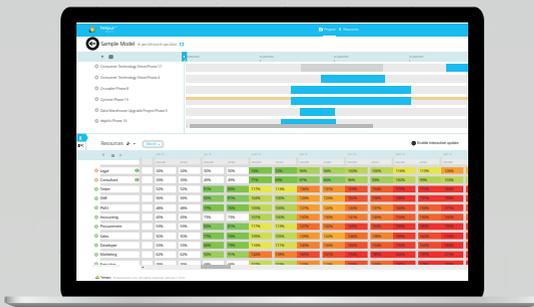
# Tempus Resource

A Gartner 2016 PPM Cool Vendor  
for Resource Planning

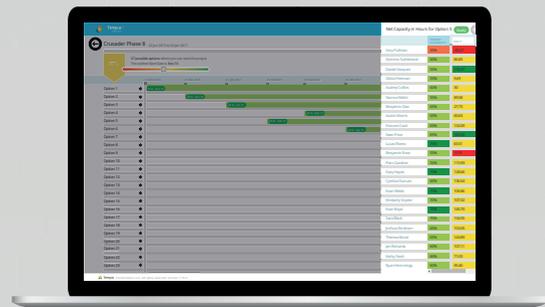


“ProSymmetry provides a  
Resource Management Solution  
accessible to the masses.”

Robert Handler  
VP Distinguished Analyst, Gartner



Find your replacement for spreadsheets.  
Resource modelling capabilities give  
you instant visibility over project  
changes as they happen.



Tempus Resource also provides  
advanced scenario planning through  
temperature mapping to better  
visualize your resource allocation.



(+1) 713 - 985 - 9997



[prosymmetry.com](http://prosymmetry.com)



[info@prosymmetry.com](mailto:info@prosymmetry.com)

# Volver a lo básico

POR SHILPA YADAV EDITADO POR JAMES ROTH Y WADE CASSELS

## AGREGAR VALOR EN AUDITORÍAS DE INGRESOS Y CUENTAS A COBRAR

Los auditores internos se pueden centrar en áreas específicas de auditorías de ingresos y cuentas a cobrar para asegurar que estén alineadas con los objetivos de la organización.

Considerando que más de una vez por año, mediante auditores externos, se prueban los controles internos de la organización y los requisitos reglamentarios, como la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 de EE. UU., ¿qué valor adicional aporta un auditor interno? Los auditores internos pueden mirar más allá de la precisión de los estados contables y centrarse en las revisiones de los controles para asegurar su alineamiento con los objetivos y las estrategias de la gerencia, específicamente en el proceso de ingresos y cuentas a cobrar.

Los auditores externos y los auditores que internamente ejecutan los procedimientos de pruebas de la Ley Sarbanes-Oxley para validar diversas declaraciones relacionadas con transacciones de ingresos, saldos de cuentas a cobrar, sus presentaciones y divulgaciones incluidas en los estados contables. Los auditores internos pueden trabajar con la gerencia para asegurar que los procesos de ingresos y cuentas a cobrar estén implementados y sean controlados eficazmente

con el fin de alcanzar las metas de la organización. Hay varias áreas en las que auditoría interna puede centrarse para ayudar a lograr ese objetivo.

### Estrategia de precios

Los auditores internos deberían reunirse con la alta dirección para obtener información sobre los supuestos, los análisis de crecimiento histórico de ventas, la opinión de los clientes y los pronósticos, y otros recursos abordados para conocer el pulso del mercado. Esta información ayudará a los auditores internos a evaluar si la estrategia de precios se mueve en la dirección correcta para ayudar a la organización a lograr sus metas. En caso de no ser así, auditoría interna debería analizar con la gerencia cómo mejorar el análisis y la estrategia de precios.

Una vez satisfechos con la estrategia de precios, los auditores internos deberían entonces evaluar la transformación de la estrategia en la estructura de precios real, analizar si el marco provisto al equipo de ventas para negociar con los clientes está en línea con la estrategia de precios,

y asegurar que las aprobaciones para la estructura de precios y negociaciones incluyan excepciones a la estrategia de precios.

### Tener los clientes apropiados

En un modelo de negocio a negocio trabajar con clientes rentables y solventes es una señal de sostenibilidad y crecimiento uniforme año tras año. Al revisar el proceso de selección de clientes, auditoría interna debería:

- Verificar la existencia de políticas de selección de clientes aprobadas por el nivel apropiado de la gerencia y que estas sean adecuadas.
- Asegurar el cumplimiento de estas políticas.
- Evaluar que los recursos utilizados para verificar la calificación crediticia de los clientes sean adecuados y fiables (una buena capacidad crediticia proporciona un aseguramiento razonable respecto al cobro de los ingresos.

ENVÍE IDEAS PARA ARTÍCULOS DE LA SECCIÓN VOLVER A LO BÁSICO a James Roth a [jamesroth@audittrends.com](mailto:jamesroth@audittrends.com)



PARA HACER COMENTARIOS sobre este artículo, ENVÍE UN CORREO ELECTRÓNICO al autor a [xxx@theiia.org](mailto:xxx@theiia.org)

- ➔ Evaluar la rentabilidad a nivel del cliente y preguntar a la gerencia sobre transacciones con pérdidas (el análisis de rentabilidad otorga visibilidad a las transacciones rentables).
- ➔ Revisar la eficacia de los controles sobre la actualización de los datos del cliente en la base de datos del cliente de la organización para asegurar la validez de los datos.

### Obligaciones contractuales

Este área es más aplicable a las organizaciones que ofrecen un complejo paquete de servicios. Este tipo de ventas requiere un contrato correctamente redactado en el que se detallen todas las obligaciones en materia de desempeño. Los auditores internos deberían verificar la existencia de un control en el que los contratos sean revisados por expertos legales, un equipo de política de contabilidad y un equipo de operaciones, y que sean aprobados por el nivel gerencial apropiado para proteger a la empresa de obligaciones y compromisos no deseados.

Si ya existe una plantilla de contrato con cláusulas estándares, el trabajo del auditor será centrarse en los términos no estándares acordados con los clientes y evaluar su razonabilidad y eficacia en cuanto al proceso de aprobación. Auditoría interna debería clasificar los contratos en función del riesgo conforme a su aporte a los objetivos de la organización, y luego, desarrollar una estrategia de pruebas para revisar la razonabilidad de los términos clave no estándares. Cuanto más alta es la cantidad de términos no estándares, mayor será el desafío para los auditores internos.

### Conversión de pedidos en facturas

Los auditores internos deberían confirmar que existe un proceso para capturar las mercaderías o los servicios proporcionados a los

**Los auditores internos deberían analizar los cargos a pérdida por deudores incobrables para identificar situaciones atípicas.**

clientes y para facturárselos. Los precios de mercaderías y servicios vendidos por la organización deberían ser actualizados en la base de datos de precios. El sistema de ingresos debe capturar todas las mercaderías y servicios vendidos a los clientes para la precisa facturación.

Por lo general, los auditores internos prueban estos procesos sobre una base de muestra. Para que la selección de la muestra sea eficaz, los auditores internos deberían captar las pistas sobre brechas en el proceso, las debilidades de los controles y las restricciones del sistema a través de revisiones de mapas del proceso, análisis de datos, colas de reprocesos, puntos críticos e ideas de mejoras de procesos comunicadas por la gerencia. Estas áreas podrían revelar la falta de supervisión de la gestión y potenciales fugas de ingresos, como no facturar por los servicios prestados o generar facturas con precios más bajos que los negociados.

### Seguimiento de cuentas a cobrar y esfuerzos de cobro

El informe de antigüedad de las cuentas a cobrar es una buena fuente para determinar la eficiencia del proceso de seguimiento. Los auditores externos y los auditores de Sarbanes-Oxley revisan el informe de antigüedad para la valoración y la reconciliación con los estados contables, mientras que los auditores internos pueden evaluar la eficacia de sus esfuerzos de cobro. ¿Existe un seguimiento de clientes con suficiente frecuencia y hay un proceso para escalar las deudas problemáticas a la alta dirección? Además, ¿se realiza el seguimiento de las cuentas a cobrar que se han entregado a agencias de cobro, sea que estén en litigio o que provengan de clientes en quiebra para proteger los intereses de la empresa?

Si bien las aprobaciones de asientos de cargo a pérdidas por deudores incobrables son revisadas por los auditores externos y los auditores de Sarbanes-Oxley, los auditores internos deberían analizar los datos de esos asientos para identificar situaciones atípicas, como por ejemplo detectar que un mismo empleado da de baja frecuentemente determinadas deudas de clientes o que las mismas deudas de clientes son dadas de baja demasiado a menudo. Las causas raíz de estas situaciones atípicas ayudarán a revelar los problemas de control del proceso.

### Registrar recibos de efectivo

Registrar los recibos de efectivo es una tarea vulnerable a la malversación de efectivo recibido de los clientes, y los auditores externos y los auditores de Sarbanes-Oxley son quienes revisan esta operación. Los recibos de efectivo abarcan transferencias electrónicas de fondos, cheques, tarjetas de crédito y recibos de dinero físico en efectivo. Los auditores internos pueden centrarse en la puntualidad para registrar el cobro del efectivo, además de lo adecuado de la separación de las tareas y la suficiente supervisión de la recepción, el depósito y el registro de fondos en efectivo.

### Mediciones de desempeño

Y por último, pero no menos importante, observemos las mediciones desarrolladas por la gerencia para medir el desempeño de los procesos de ingresos y cuentas a cobrar. Auditoría interna debería revisar la exactitud de las mediciones clave para asegurar que los datos utilizados por los

cálculos de las mediciones sean correctos y actuales. Los auditores internos también pueden sugerir mediciones adicionales que serán útiles para la gerencia.

### Centrarse en lo que importa

Al revisar los procesos integrados completos y cuestionar el alineamiento de las diversas políticas, los procedimientos y las mediciones de desempeño con los objetivos corporativos de la gerencia, auditoría interna puede mejorar el trabajo de los auditores externos y de Sarbanes-Oxley. Trabajar con la gerencia para finalizar el objetivo y el alcance de las auditorías ayudará a los auditores a centrarse en los riesgos que realmente son importantes para la gerencia, junto con la tarea de revisar los controles clave internos que son esenciales para los auditores internos. [\[a\]](#)

**SHILPA YADAV, CPA, CGA, CA (India)**, es auditor interno sénior de Canadian Pacific Railway en Calgary.



## **Audit Management Software**

✓ **No Gimmicks**

✓ **No Metaphors**

✓ **No Ridiculous Claims**

✓ **No Clichés**

A satellite view of Earth at night, showing the curvature of the planet and the glowing lights of cities and continents against the dark background of space.

**Just Brilliant Software.**

*Find out more at [www.mkinsight.com](http://www.mkinsight.com)*

*Trusted by Companies, Governments and Individuals Worldwide.*

# Auditoría de TI

POR ISRAEL SADU EDITADO POR STEVE MAR

## AUDITORÍA DE LA CADENA DE BLOQUES

Los auditores internos deben centrarse en los nuevos riesgos y oportunidades que representan las tecnologías de cadena de bloques.

Las empresas y los organismos gubernamentales por igual buscan que sea una realidad la promesa de una cadena de bloques más precisa, transparente y eficiente. Algunas firmas contables están invirtiendo más de \$3 mil millones por año en la tecnología de cadena de bloques, mientras IBM predice que dos tercios de todos los bancos tendrán productos en cadena de bloques para 2020. A estas organizaciones les atrae la capacidad de la cadena de bloques de registrar los detalles relevantes de todas las transacciones en una red distribuida.

Al igual que otras nuevas tecnologías, la cadena de bloques presenta desafíos y oportunidades para los auditores internos. La cadena de bloques lleva consigo los típicos riesgos de e TI como el acceso no autorizado y las amenazas a la confidencialidad, pero también podría tener un impacto en los procedimientos de auditoría tradicionales. No obstante, la cadena de bloques puede hacer posible que los auditores sean más innovadores y eficaces.

### Los nuevos riesgos

Al igual que con todas las nuevas tecnologías,

los auditores internos deben evaluar los riesgos internos y externos que representa la cadena de bloques para los objetivos de negocio. Un riesgo es un ataque del “51 %” o “regla de la mayoría”. En este ataque un usuario introduce datos falsos en los bloques para crear una transacción fraudulenta que la mayoría de los nodos de la cadena de bloques acepta como verdaderos. Los atacantes informáticos también podrían apuntar a las vulnerabilidades del extremo, donde las personas interactúan con la cadena de bloques, que es cuando los datos son más propensos al ataque.

Otro riesgo son las personas de la cadena de suministro que le dan un uso indebido a los datos al manipular las características de transparencia y trazabilidad de la cadena de bloques. Los riesgos legales surgen de la falta de normas y regulaciones para la supervisión de las cadenas de bloques en las diversas jurisdicciones legales del mundo.

Con este escenario, los auditores internos deberían revisar si sus clientes han establecido medidas apropiadas para mitigar los riesgos, incluidas las líneas cronológicas y el personal necesario para implementarlas. Los auditores

también deberían proporcionar aseguramiento ante los riesgos asociados a la implementación de la cadena de bloques como las interfaces tecnológicas en sistemas heredados y constatar que las estrategias de migración sean adecuadas.

### Pruebas de los sistemas

A diferencia de las bases de datos tradicionales, las aplicaciones de la cadena de bloques guardan los datos en bloques, lo que también se conoce como libro mayor distribuido. A estos bloques pueden acceder todos los usuarios a los que se les permita el acceso. Dado que la cadena de bloques no cuenta con una copia maestra de la base de datos controlada por un administrador de base de datos, no existe un único punto de falla en caso de un evento de ataque a informático. En cambio, el libro mayor se replica en muchas bases de datos idénticas, cada una alojada por una parte diferente. Cualquier cambio que se realice en una copia modificará simultáneamente todos los registros.

Independientemente de las características de seguridad con que cuente la cadena de bloques, los auditores internos se deberían hacer las siguientes preguntas al probar el sistema:

ENVÍE IDEAS PARA ARTÍCULOS DE LA SECCIÓN AUDITORÍA DE TI a Steve Mar a: [steve\\_mar2003@msn.com](mailto:steve_mar2003@msn.com)



DON'T JUST FOLLOW RULES.  
HAVE STANDARDS.

## Obtenga todas las herramientas y recursos para realizar una auditoría más eficaz.

Los expertos del sector a escala global del IIA desarrollan, documentan y proporcionan las normas de la profesión junto con todas las herramientas necesarias para comprenderlas y aplicarlas. Alinearse con las *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna* puede ayudar a los auditores internos de todos los niveles y sectores a realizar su trabajo de modo más eficaz.

Herramientas prácticas | Recursos actuales | Cursos de capacitación

La práctica de las normas sin duda tiene sentido

[www.theiia.org/HaveStandards](http://www.theiia.org/HaveStandards)

 **The Institute of  
Internal Auditors**



PARA HACER COMENTARIOS sobre este artículo, ENVÍE UN CORREO ELECTRÓNICO al autor a [israel.sadu@theiia.org](mailto:israel.sadu@theiia.org)

- ➔ ¿De qué modo permite la cadena de bloques que las diferentes partes con responsabilidades distribuidas en la red accedan a los libros mayores cuando no hay un administrador central?
- ➔ ¿Con qué rapidez y oportunidad están disponibles los datos cuando millones de transacciones se escriben simultáneamente? ¿Se abordaron los riesgos de disponibilidad en la etapa de diseño?
- ➔ ¿Son seguras las autorizaciones que permiten a los usuarios leer y escribir en los bloques? ¿Constituyen riesgos de confidencialidad?
- ➔ ¿Es adecuada la criptografía implementada para esconder la base de datos en la red a fin de asegurar que los datos estén completos, sean íntegros y no sean rechazados?
- ➔ ¿Son sólidos los controles de validación y los roles asignados teniendo en cuenta las limitaciones para revertir las transacciones? Una vez que los bloques de la cadena se aseguran mediante la ejecución de algoritmos hash, no se pueden revertir.
- ➔ ¿Son adecuadas las disposiciones sobre la pista de auditoría cuando no hay una base de datos centralizada?
- ➔ ¿Son adecuados los controles sobre los procesos de respaldo de datos y recuperación de desastres si se considera que existen múltiples copias en la cadena de bloques y que no hay un único punto de fallo? Además, ¿qué sistema se ha implementado para reconocer el nodo/libro mayor que se podría utilizar para copias de respaldo?

### Impacto en los procedimientos

La cadena de bloques tiene implicaciones para los procedimientos de auditoría de los estados contables. Dado que los datos guardados en la cadena de bloques están disponibles en tiempo real, es posible que no sean necesarias las técnicas de muestreo tradicionales. Los auditores internos pueden proporcionar aseguramiento mediante el uso de análisis de datos para examinar toda la base de datos. Además, las tareas convencionales de conciliación y validación podrían no ser necesarias porque

**La cadena de bloques podría hacer que muchos de los riesgos actuales relacionados con los estados contables se vuelvan obsoletos.**

no debería haber discrepancias en los estados contables en un escenario de libro mayor compartido.

De hecho, la cadena de bloques podría hacer que muchos de los riesgos actuales relacionados con los dictámenes de los estados contables se vuelvan obsoletos. Los auditores deberían conocer los nuevos riesgos y su impacto en los procedimientos de auditoría tradicionales.

Un ejemplo es el riesgo de auditar transacciones capturadas en una cadena de bloques inmutable. En una auditoría contable en un entorno de cadena de bloques, los auditores podrán verificar si las transacciones identificadas en los estados contables tuvieron lugar y se relacionan con la entidad. Sin embargo, al hacerlo, es posible que pasen por alto la relevancia, fiabilidad objetividad y verificabilidad de la evidencia de la auditoría. Esto se debe a que los auditores podrían considerar la aceptación de una transacción

en una cadena de bloques confiable como evidencia de auditoría suficiente. Asimismo, la cadena de bloques podría legitimar determinadas transacciones no incluidas en el libro mayor o clasificar las transacciones de manera incorrecta, y así proporcionar un falso aseguramiento.

La cadena de bloques tal vez requiera que los auditores internos asignen más recursos para obtener aseguramiento de que los controles son adecuados respecto a registrar transacciones. Más aún, los auditores continuarán centrándose en problemas relacionados con otras actividades clave no automatizadas como el gobierno, la gestión de riesgos, la supervisión y la evaluación. De hecho, las auditorías de optimización de recursos y otros tipos de auditorías podrían aumentar dado que las organizaciones buscan evaluar los costos y beneficios asociados a las aplicaciones de la cadena de bloques.

### Oportunidades para la auditoría

Es posible que la cadena de bloques no redefina por completo las reglas de auditoría interna, pero puede proporcionar nuevas oportunidades. En primer lugar, los auditores podrían impulsar a sus clientes a que participen en el desarrollo del sistema, ya sea como observadores o como asesores. Esto ayudaría a que los auditores comprendan los matices del entorno operativo de la cadena de bloques desde su inicio, incluidos los desafíos de su implementación. Más aún, los auditores podrían sugerir y determinar los términos de referencia para el desarrollo de módulos de auditoría apropiados en los sistemas basados en la cadena de bloques.

En segundo lugar, la cadena de bloques podría alentar a la gerencia de auditoría a optimizar y reorientar a su personal, a la vez que desarrolla la capacidad del departamento para prestar servicios de calidad a los clientes. Los auditores de nivel inicial deberán ser capaces de trabajar con una variedad de nuevas tecnologías. Por otro lado, al automatizar algunas tareas las funciones de auditoría interna posiblemente no necesiten tantos auditores como antes.

En tercer lugar, la inteligencia artificial podría permitir a los auditores procesar, extraer e identificar los riesgos de manera rápida desde el inicio utilizando los libros mayores de la cadena de bloques disponibles públicamente. Esta capacidad podría hacer que las auditorías sean más eficaces en términos de costos. Además, los auditores podrían utilizar la minería de datos para identificar los riesgos más importantes, como el riesgo de fraude y esto dará como resultado auditorías más relevantes.

### Construir para prosperar

Dado que la cadena de bloques cambia el modo en que se realizan los negocios a escala global, se presenta como una oportunidad para que los auditores internos migren a un entorno operativo nuevo y pleno de retos. Para llegar allí, auditoría interna debe hacer evolucionar sus procedimientos y a la vez mantenerse centrada en los riesgos que más importan a la organización. Al supervisar los desarrollos de la cadena de bloques, los auditores pueden contribuir al florecimiento del negocio en el futuro. [le](#)

ISRAEL SADU, PHD, CIA, CRMA, CISA, es auditor residente en la Oficina de Servicios de Supervisión Interna de las Naciones Unidas en Bonn, Alemania.

# Vigilancia del riesgo

POR ASHOK (ASH) KANNAN EDITADO POR CHARLIE WRIGHT

## UNA NUEVA ERA DE RIESGO EN EL GOBIERNO DE TI

Los auditores internos deben planificar la evaluación de la supervisión de proyectos de tecnología transformadores.

Un gobierno eficaz de TI es fundamental para el éxito organizativo y puede transformar una organización. Si bien la transformación impulsada por TI puede aportar muchas recompensas, un gobierno deficiente de esos proyectos puede generar interrupciones y consecuencias no deseadas.

A medida que una organización evalúa distintas inversiones tecnológicas, la dirección debe asegurar que la tecnología esté alineada con las estrategias y los objetivos de la organización y que se entregue en consecuencia. Los auditores internos pueden colaborar al brindar aseguramiento independiente en cuanto a la idoneidad y la eficacia de la estructura de gobierno.

### Desafío de tecnología

Los departamentos de TI gestionan las aplicaciones de negocios que respaldan la tecnología, la recuperación de desastres, los servicios en la nube y otras funciones de misión crítica. En muchas organizaciones, la infraestructura de TI es la base de las operaciones de negocios. Así y todo, la

tecnología nueva a menudo genera riesgos nuevos que abarcan desde puntos débiles específicos del control hasta interrupciones posiblemente a nivel de toda la empresa. Ayudar a que la organización evalúe y aborde estos riesgos es una oportunidad para que los auditores internos agreguen valor.

De acuerdo con la Norma 2110-A2 de las *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna*, la auditoría interna debe evaluar si el gobierno de TI respalda las estrategias y los objetivos de la organización. En consecuencia, el desafío de los auditores internos es ayudar a evaluar diversos riesgos asociados con el gobierno de TI empresarial.

### Enfoques

Los programas de auditoría serán más útiles si diferencian los riesgos de gobierno de los riesgos relacionados con la gestión de TI empresarial. Los auditores internos pueden aprovechar diversos enfoques para desarrollar programas de auditoría adaptados y de alta calidad para el gobierno de TI.

Los enfoques de gobierno incluyen el *Enfoque Integrado de Control Interno* del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), COBIT de ISACA y el cuadro de mando del Balanced Scorecard Institute. Las organizaciones también pueden utilizar enfoques de gestión como ITIL, el Enfoque de Ciberseguridad del Instituto Nacional de Normas y Tecnología de Estados Unidos, y las normas de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO/IEC 27001: Gestión de seguridad de la información, ISO/IEC 38500: Tecnología de la información — Gobierno de TI e ISO 9000: Gestión de calidad). Estos enfoques explican riesgos, controles y otros detalles que pueden reducir el tiempo que insume desarrollar un programa de auditoría.

### Planificación de la auditoría

Los auditores internos deberían familiarizarse con cada uno de los enfoques de gobierno y así poder calibrar el alcance del trabajo de auditoría para enfocarse en los riesgos apropiados. Los programas

ENVÍE IDEAS PARA ARTÍCULOS DE LA SECCIÓN VIGILANCIA DEL RIESGO a Charlie Wright a [cwright@bkd.com](mailto:cwright@bkd.com)



PARA HACER COMENTARIOS sobre este artículo, ENVÍE UN CORREO ELECTRÓNICO al autor a [ashok.kannan@theiia.org](mailto:ashok.kannan@theiia.org)

de auditoría deberían identificar el impacto del riesgo de TI en la organización, además de la posibilidad de fallos de cumplimiento. Durante la evaluación de riesgos, los auditores pueden determinar el estado actual de las prácticas de gestión de riesgos, evaluar las brechas en el diseño, identificar oportunidades de mejora y recomendar acciones. Deberían considerar diversas áreas en su programa de auditoría.

**Alineación estratégica** La alineación estratégica de TI sigue siendo una máxima prioridad para la mayoría de las organizaciones y alinear la tecnología con las estrategias de negocio puede ser un desafío para la dirección. Uno de los controles de gobierno clave que los auditores pueden revisar es el proceso y la metodología para justificar y priorizar las inversiones en TI. Los auditores pueden verificar que la organización tenga un proceso formal y periódico para identificar necesidades de negocios. Los procedimientos de auditoría también deberían validar que el ciclo de presupuesto de TI sea parte del proceso de presupuestación de operaciones de negocios. Además, los auditores pueden validar la alineación de las metas estratégicas y los objetivos corporativos al revisar la documentación del enfoque para los derechos de decisión y la responsabilidad.

**Roles y responsabilidades** Los ejecutivos de TI deben colaborar con los ejecutivos de las unidades de negocios para asegurar que la tecnología ayude a delinear la estrategia de negocios. Sin roles y responsabilidades claramente definidos para la dirección de TI, la organización podría correr el riesgo de no alinear las operaciones de TI con las de la empresa. Para identificar los vínculos entre los planes de negocios y de TI, los auditores internos pueden evaluar el plan estratégico para iniciativas que impulsa TI, políticas, presentaciones al consejo que destaquen los resultados de una implementación exitosa y acuerdos con terceros. Además, los auditores deberían verificar la participación y las responsabilidades de TI en el proceso de contratación. Una participación apropiada de TI puede garantizar que la tecnología nueva se adecue al entorno actual de la organización. Asimismo, los auditores, TI y el grupo de seguridad de la información pueden trabajar en conjunto para evaluar los requisitos de cumplimiento.

**Estructura organizativa** Para posibilitar un mejor gobierno, el director de información debería formar parte de un equipo de la alta dirección o de la gerencia ejecutiva y ser un participante activo en el establecimiento de metas y estrategias a nivel de unidad de negocios. Dado el ritmo de cambio en el entorno de negocios actual, la organización de TI debe ser ágil y tener capacidad de respuesta, por lo que los auditores deberían revisar las mediciones asociadas con la duración de los proyectos, así como la satisfacción del servicio.

Los auditores deberían intentar identificar proyectos de TI no autorizados por unidad de negocio (lo que se conoce como TI en las sombras) al revisar los procesos de adquisición de tecnología, la autoridad de compra, el inventario de aplicaciones y los procesos de contratación. Deberían trabajar con la función de soporte de TI para evaluar el tráfico de Internet hacia sitios externos que permitiría identificar suscripciones no autorizadas a aplicaciones

de software como servicio. Sobre la base de una muestra, los auditores pueden revisar el nivel de participación de TI en comités de dirección y consejos consultivos internos de la organización.

**Gestión de riesgos** Los auditores deberían evaluar si los riesgos de TI están incluidos en el programa de gestión de riesgo empresarial. Los auditores también pueden revisar los procesos internos con los cuales se identifican, comunican y gestionan los riesgos de TI. Los controles de cambios representan un enorme riesgo en esta área, de modo que los auditores deberían revisar las actividades de gestión de riesgos, como planificación de comunicaciones, gestión del cambio y supervisión de comité. Si la organización tiene un centro de operaciones de seguridad, los auditores deberían evaluar de qué modo gestiona el entorno de TI y responde a incidentes.

**Gestión de proyectos** Las organizaciones deberían tener una oficina de gestión de proyectos que brinde gobierno para priorizar los proyectos de TI en función de las necesidades de negocios. Los auditores deberían revisar la metodología de gestión de proyectos y programas para asegurar que la organización cumpla con los procesos internos para solicitar, evaluar y aprobar proyectos de TI. Deberían examinar una muestra de proyectos finalizados para determinar si esas iniciativas hicieron realidad los beneficios estipulados. Además, los auditores deberían revisar el proceso para evaluar y priorizar los proyectos a nivel de unidad de negocio y de toda la empresa. Asimismo, conocer y revisar las mediciones de desempeño clave, como gastos planificados versus reales y atrasos en los requisitos, resultaría sumamente valioso.

**Actividades de gestión** Sin un enfoque apropiado en la tecnología, las organizaciones podrían gestionar incorrectamente los recursos críticos de TI, como el entorno de aplicaciones, los datos, la infraestructura y las personas. Los auditores deberían evaluar la participación de TI en proyectos clave, el proceso de previsión de demanda y las prácticas de gestión de recursos. La participación y la evaluación de TI antes de involucrar a proveedores de software y consultores ayudará a mitigar los riesgos de implementación asociados con grandes proyectos. Las prácticas sólidas de gestión de recursos y demanda pueden aportar el enfoque de abajo hacia arriba necesario comprender los requisitos, la alineación y las prioridades de negocios. Al comprender los compromisos de recursos de TI, auditoría interna puede evaluar la capacidad de la organización para estar a la altura de las iniciativas clave.

#### Identificación de riesgos clave

El perfil de riesgo de cada organización es único y depende de la cultura, la estructura y la misión de la organización. Los equipos de gobierno y dirección deberían identificar y priorizar los riesgos clave para su mitigación y formalizar la aceptación del riesgo. Las organizaciones deberían aprovechar el conocimiento de auditoría interna relativo al entorno del negocio, inversiones en TI y procesos internos.

**ASHOK (ASH) KANNAN, CISA, CISSP**, es profesional de auditoría sénior en Devon Energy, Oklahoma City.

# Observaciones de fraude

POR FRANK RUDEWICZ + ERICA HEINZ EDITADO POR BRYANT RICHARDS

## UN CASO DE CONFIANZA MAL DEPOSITADA

Una empleada que llevaba mucho tiempo en la empresa roba u\$s4 millones para financiar su emprendimiento de negocio.

Jane Dosh era la contralora y una empleada de confianza en Smith Interior Design Co. (SID) una firma de servicios profesionales pequeña y muy unida que llevaba atendiendo a personas y familias acaudaladas por casi 15 años. Como contralora gestionaba muchos aspectos de las finanzas de SID, como el pago de cuentas, la gestión de la nómina de salarios y la compra de suministros para la empresa y los clientes, bajo supervisión de Robert Smith, cofundador de la empresa. Smith era el responsable de supervisar las finanzas de la empresa. Cuando Smith falleció en 2011, sus responsabilidades financieras se añadieron a la carga de trabajo de Dosh, de modo que ella pasó a manejar todos los aspectos de las finanzas de la empresa, sin supervisión. Continuó en esta función durante algunos años más, hasta que renunció de manera imprevista el 31 de diciembre de 2016.

La gerente de auditoría interna, Heather Dittman, era la única auditora interna de SID y no contaba con los recursos para proporcionar

un conjunto de revisiones de rutina en línea con una evaluación de riesgos periódica. Como parte de su plan anual, Dittman llevaba a cabo una revisión estándar del proceso de cuentas a pagar. El programa de auditoría incluía el muestreo de transacciones, la verificación de los elementos de respaldo y asegurar que se contaba con las autorizaciones apropiadas. Durante su revisión a comienzos de 2017, documentó varias transacciones que no contaban con el material de respaldo ni con las explicaciones pertinentes.

Durante el proceso de validación, Dittman entrevistó a varios empleados en relación con los documentos y explicaciones que respaldaban las transacciones, pero no estaban al tanto de los gastos y no pudieron recuperar los registros. Que aparecieran excepciones en el proceso de validación era algo habitual para Dittman, pero que hubiera una gran cantidad de excepciones sin explicación no era habitual; además no había documentación de respaldo.

Dittman recurrió a Dosh, quien insistió en que

los registros estarían fuera de lugar y que ella los encontraría y se los enviaría a Dittman. Sin embargo, los días se convirtieron en semanas y Dosh no envió los registros. Dittman envió numerosos correos electrónicos y correos de voz para seguir el tema, pero no fueron respondidos. Luego de semanas sin respuesta, Dittman fue a la sala de archivos para buscar los registros por sí misma, pero la sala estaba vacía.

Sin poder obtener respuestas de Dosh y preocupada por los registros faltantes, Dittman informó sus inquietudes al presidente (CEO) y al director financiero y recomendó que se llevara a cabo una revisión forense. Dado el control que Dosh tenía sobre los procesos financieros, parecía posible que hubiera defraudado a la empresa y que ahora lo estuviera cubriendo. La gerencia se preocupó por la cuantía del fraude y la capacidad de la empresa de recuperar el dinero. En consecuencia, aceptó que se llevara a cabo una revisión forense.

La revisión forense comenzó con la tradicional vigilancia a Dosh a fin de

ENVÍE IDEAS PARA ARTÍCULOS DE LA SECCIÓN OBSERVACIONES DE FRAUDES a Bryant Richards a: [bryant\\_richards@yahoo.com](mailto:bryant_richards@yahoo.com)



PARA HACER COMENTARIOS sobre este artículo, ENVÍE UN CORREO ELECTRÓNICO al autor a [frank.rudewicz@theiia.org](mailto:frank.rudewicz@theiia.org)

## LECCIONES APRENDIDAS

- » Ninguna empresa es inmune al fraude. Auditoría interna debe ayudar a la organización a prevenir y minimizar los riesgos de fraude. Las empresas pequeñas que son reacias a invertir dinero a fin de proporcionar mayor cobertura de auditoría interna deberían considerar el retorno de la inversión si se lo compara con una defraudación de u\$s4 millones. Es fundamental que las empresas establezcan políticas y procedimientos que separen las tareas, promuevan que la documentación sea precisa y evalúen sistemáticamente y contrarresten todo riesgo potencial.
- » Auditoría interna debería llevar a cabo una evaluación de riesgos de fraude para ayudar a que los líderes de las empresas pequeñas comprendan el alcance de su vulnerabilidad al fraude. Durante el proceso se pueden identificar brechas significativas en los procedimientos o en la separación de tareas

sin necesidad de una inversión importante de recursos de auditoría. En este caso se hubieran descubierto muchas de las debilidades de control durante el proceso de evaluación.

- » Los auditores internos deberían incluir una evaluación de riesgos de fraude como algo habitual en sus planes de trabajo. Esto se aplica a todas las empresas y es el método más persuasivo de educar a la gerencia acerca de las áreas vulnerables al fraude. El hecho de comunicar esta herramienta a toda la gerencia a veces es suficiente para prevenir el fraude.
- » Auditoría interna debe saber cuándo hacer participar a un investigador forense. Los expertos forenses pueden proporcionar herramientas diferentes tales como recuperar discos rígidos borrados y vigilancia, y preservarán la cadena de evidencias en un caso de fraude.

detectar los hechos necesarios para descifrar el fraude. En la hora del almuerzo en el segundo día de vigilancia, Dosh fue a una boutique local. Esto permitió que los investigadores armaran el resto del rompecabezas.

Dosh deseaba ser una emprendedora, pero no contaba con el dinero necesario para la financiación. Cuando Smith falleció, se le otorgó a otra empleada, Helen Brown, una tarjeta de crédito de la empresa, y Dosh vio su oportunidad. Tenía acceso a la información de la nueva tarjeta de crédito y sabía que ella sería la única que supervisaría la actividad de esta tarjeta de crédito. Luego Dosh se comunicó con Alexandra Johnson, una conocida que trabajaba en una lujosa tienda de ropa cercana, y ambas comenzaron un emprendimiento de negocio conjunto. Dosh fue a la tienda donde trabajaba Johnson, y abrieron una cuenta utilizando la tarjeta de crédito de la empresa a nombre de Brown. Más adelante Johnson dejó su trabajo en la boutique y consiguió un trabajo en otra tienda de ropa. Allí, abrió otra cuenta con Dosh utilizando la tarjeta de crédito de la empresa a nombre de Brown. Dosh también compró joyas y ropa costosas en otras boutiques utilizando la misma tarjeta. Pagaría sus compras con la tarjeta de la empresa cada mes desde las cuentas de cheques de SID.

Cuando los investigadores forenses recuperaron el contenido del disco rígido de la computadora que Dosh usaba en la empresa, encontraron los planes detallados para un negocio de ropa y accesorios propiedad de Dosh y Johnson. Investigadores privados siguieron a Dosh durante semanas para ubicar dónde almacenaba las compras fraudulentas. Dosh también falsificó la firma del segundo cofundador de la empresa en varios cheques fraudulentos para comprar bienes y servicios personales, incluidos pagos a negocios familiares. Los investigadores revisaron los documentos contables de la empresa de varios años atrás y encontraron que Dosh había malversado más de u\$s4 millones de la empresa en solo cinco años.

SID y los investigadores llevaron el caso a las autoridades federales encargadas del cumplimiento de la ley. Dosh fue declarada culpable y está a la espera de la sentencia por cargos relacionados con la identificación de robo y fraude. SID implementó varias políticas y procedimientos para evitar que la empresa fuera defraudada nuevamente, lo que incluye:

- » Desembolsar efectivo solo después de contar con la correspondiente autorización de la gerencia y únicamente con doble aprobación cuando se trate de montos que sobrepasen un límite establecido a fin de garantizar que los fondos de la empresa se utilicen para fines de negocios aprobados.
- » Revisar todos los recibos de efectivo y desembolsos como parte de una conciliación bancaria mensual.
- » Separar las tareas del área financiera de modo que una persona sola no maneje todas las responsabilidades.
- » Crear un respaldo de los documentos originales de todas las transacciones financieras en varias ubicaciones, de modo que los documentos no se pierdan en caso de que una ubicación se vea comprometida.
- » Desarrollar un programa de evaluación de riesgos que permita a auditoría interna revisar, evaluar e identificar debilidades en los controles internos y señalar las áreas de alto riesgo en relación con el fraude.

SID se dio cuenta de que los controles internos no tienen por qué ser un impedimento que haga más lentos los procesos de trabajo. Si bien no existe un único modelo válido de controles internos, centrarse en los controles internos de un modo adecuado le ayudó a proteger y desarrollar su negocio.

**FRANK RUDEWICZ, ABOGADO, CAMS**, es socio a cargo, servicios forenses de Marcum LLP en Boston.  
**ERICA HEINZ** es ayudante del grupo de servicios forenses de Marcum LLP.

# Pequeñas pero enteras



# Medidas en tecnología

## Las funciones de auditoría con recursos limitados están aprovechando al máximo su tecnología.

Arthur Piper

Ilustraciones de Gary Hovland

Las tecnologías tales como inteligencia artificial (IA) y automatización robótica de procesos (ARP) parecen ser una forma segura de revolucionar el valor que los auditores internos pueden agregar a sus organizaciones. Pero para los auditores que trabajan en departamentos pequeños, los presupuestos para implementar esos programas a menudo están fuera de su alcance.

¿Eso significa que los días de la función de auditoría pequeña están contados? ¿Las empresas contratarán servicios externos de consultores con más capacidad tecnológica para sus departamentos de auditoría con miras a impulsar el retorno de su inversión de auditoría? Lo curioso es que parece poco probable: el enfoque de la auditoría pequeña está prosperando. Los auditores en ejercicio son fervientes innovadores que a menudo trabajan con presupuestos ajustados. Es fundamental exprimir cada dólar de sus programas de TI, por eso, los miembros del equipo utilizan las aplicaciones a su máxima capacidad. Tiene que haber un caso de negocios sólido para invertir tanto tiempo como dinero en nuevas tecnologías de auditoría; y, si lo hay, los comités de auditoría darán su respaldo. Mediante técnicas innovadoras y atención a las necesidades de las partes interesadas, muchas funciones de auditoría pequeñas están aprovechando al máximo las herramientas tecnológicas a su disposición.

### INNOVACIÓN A LA MEDIDA

“Los departamentos de auditoría pequeños en general innovan con grandes limitaciones”, afirma Ross Wescott, director de la consultoría Wescott & Associates en Portland, Oregon. “Utilizan lo que tienen de un modo diferente y, si es necesario, ponen nuevos procesos sobre la mesa. Cada innovación en una auditoría nueva debería agregar valor al negocio y, al mismo tiempo, mejorar el proceso de auditoría en sí”.

Wescott explica que la innovación es una forma de pensar que todos los auditores harían bien en adoptar, tanto en equipos pequeños como grandes. Permitirse innovar es con frecuencia el paso más importante que los auditores internos deben tomar, además de aceptar que algunas iniciativas fallarán. Para ser eficaces, la innovación debe tener un vínculo estrecho con las necesidades del negocio y el entorno tecnológico en el cual el auditor está trabajando.

“Tal vez les sorprenda, pero la mayoría de los departamentos de TI y las empresas no están muy avanzados tecnológicamente; es decir, no están a la vanguardia de la innovación tecnológica”, afirma Wescott. “En la mayoría de las empresas, TI está rezagada respecto



Tal vez les sorprenda, pero la mayoría de los departamentos de TI y las empresas no están muy avanzados tecnológicamente”.

Ross Wescott



Hay que establecer buenas relaciones y mantener la independencia al mismo tiempo”.

Wendy Cooper

de la estrategia de negocios. El éxito de los procesos de TI de un auditor depende de lo bien que puedan adecuarse a la propia infraestructura del cliente”.

#### LA MEJOR OPCIÓN

Eso no significa que las funciones de auditoría en todos los negocios altamente digitalizados deban adoptar las últimas tendencias en tecnología. En enero, Wendy Cooper se sumó a la empresa Sanne Group plc, de Londres, que forma parte del índice FTSE 250 del Reino Unido, como directora de auditoría interna. Sanne Group está invirtiendo en auditoría interna mediante el desarrollo de mejores prácticas y la ampliación del equipo de tres a seis miembros. Pero Cooper no está haciendo una gran inversión en la última tecnología de auditoría.

Cooper explica que los productos de Microsoft Office, como las plantillas de Word y Excel, son herramientas adecuadas para la mayoría de las funciones de auditoría interna pequeñas. Utiliza las primeras para la planificación y la elaboración de informes en borrador; las segundas, para el trabajo de matriz de riesgo y control del equipo de auditoría y también para hacer un seguimiento de las medidas de gestión en lo relativo a las recomendaciones del equipo. Al haber trabajado en el internacional Lloyds Banking Group, ha utilizado herramientas de auditoría personalizadas y sabe que pueden ser útiles para coordinar el trabajo de docenas de equipos de auditoría en varias ubicaciones. Pero cree que es excesivo para un equipo pequeño (no es un dato menor que requieren horas de tiempo de auditoría mantenerlas actualizadas).

Además de las herramientas que eligió, Cooper recurre a los sistemas de TI del negocio para descargar datos y seleccionar muestras a auditar. Se trata de sistemas que pueden ser paquetes disponibles comercialmente o sistemas de TI internos y personalizados. Ambos dependen de las personas dentro del negocio para ayudar al equipo de auditoría.

“Hay que establecer buenas relaciones y mantener la independencia al mismo tiempo”, explica. Eso puede significar que el personal de auditoría se siente con el experto de TI al solicitar datos y estar allí cuando se reúnen y cotejan. Este enfoque

ha funcionado bien para Cooper, y está estableciendo vínculos con las personas más adecuadas en el negocio con esos conocimientos de TI.

Espera que todos los auditores de nivel inicial de auditoría interna puedan probar los controles de TI y que sean entendidos en tecnología. Pero en lo que atañe a las revisiones de especialistas, como el riesgo cibernético, y para auditar aplicaciones financieras complejas, Cooper ha establecido relaciones de co-sourcing con una firma de consultoría. Explica que si aumenta la necesidad de contar con habilidades de auditoría de TI específicas, evaluaría sumar a un auditor de TI más especializado al equipo.

#### AUDITAR CON UN OBJETIVO

David Givans es el único integrante de la función de auditoría en la Administración del Condado de Deschutes en Bend, Oregon. Los datos del condado están distribuidos en toda la organización, en general en silos aislados, y, al igual que Cooper, debe trabajar con gerentes de negocio para acceder a datos de programas diferentes y luego analizarlos. Afirma que los auditores en funciones pequeñas deben tener un “estatuto muy sólido” a fin de asegurar que se cuente con la autoridad para acceder a los datos que necesitan.

Como auditor interno del condado, trata con una gran variedad de departamentos del gobierno. En 2018, las auditorías internas incluyeron, por ejemplo, un informe médico sobre los presos de las cárceles del condado, una auditoría de controles de más de \$10 millones en ingresos de franquicias para eliminación de residuos sólidos y un informe de seguimiento sobre las recomendaciones al equipo de Ferias y Exposiciones en el condado.

Givans utiliza una combinación de herramientas de minería de datos y Excel para realizar las auditorías, pero entender qué desea que haga la tecnología es primordial. “No dejo que la tecnología me diga qué hacer”, explica. “Me apasionan los datos y el análisis, y he sido bastante ingenioso con las herramientas de minería de datos que tengo a disposición. Hay que usarla con un objetivo. Yo deseo que me ayude a



**VISITE NUESTRA aplicación móvil para ver un video sobre estrategias para funciones de auditoría pequeñas.**

contar una historia convincente en mis informes de auditoría”.

Recientemente agregó infografías para ayudarlo a sintetizar los datos y resaltar los argumentos que desea expresar. El uso de esas herramientas es una manera eficaz no solo para comunicar los hallazgos, sino también para destacar al comité de auditoría y a la dirección los beneficios que proporcionan esas tecnologías de auditoría. De hecho, algunos de los departamentos del condado están deseosos de utilizar las herramientas de análisis de Givans. “Es el resultado perfecto”, explica.

### **CONOCIMIENTO Y MADUREZ**

Los auditores necesitan conocer sus herramientas al dedillo para poder enfocarse en las preguntas que desean hacer. “El desafío al aplicar una herramienta tecnológica es llegar a un punto en el cual poder hacer un pensamiento crítico con ella”, afirma Givans. Los cursos de capacitación son eficaces para aprender los detalles prácticos de sistemas específicos, pero a menudo no abordan cómo usar esos programas en el propio entorno del auditor. “Una herramienta puede servir para hacer preguntas que uno cree que debe abordar, pero también hay que saber cómo usarla para llegar a una respuesta para la organización”, indica.

Usar una cantidad limitada de aplicaciones de auditoría puede ser una ventaja. Ahondar en las tecnologías existentes puede ser más provechoso que agregar nuevos programas de software, que suelen tener una curva de aprendizaje pronunciada, explica Givans. “Si uno tiene un curso de capacitación de una semana para un paquete de software, hay que usar ese conocimiento; de lo contrario, se pierde”, añade. Givans apunta a aplicar las herramientas que tiene en cada auditoría para que aporten el máximo valor tanto a la función de la auditoría como a la administración.

¿Pero cómo saben las funciones pequeñas si están al corriente del modo en que deberían usar la tecnología? No es sencillo, explica Grant Houle, director de auditoría en Mohegan Tribe, propietaria de Mohegan Gaming and Entertainment

en Connecticut. El equipo de auditoría de siete integrantes de Houle brinda servicios a la oficina central en el estado. Describe las herramientas de auditoría que utiliza como “bien posicionadas en la escala de madurez” por los recursos continuos y el compromiso que el equipo dedica a su modelo. “Hay que dedicar tiempo y recursos a las herramientas escogidas para



saber con certeza si se alcanzan los objetivos que se definieron al momento de decidir aumentar las capacidades de TI”, explica.

El equipo está muy involucrado en el uso de análisis de datos y en la automatización de procesos de auditoría interna, como papeles de trabajo, registro horario y calificación del riesgo. Como es habitual para una función más pequeña, no se atrevió a adoptar tecnologías más experimentales, como la IA. Houle prefiere evitarlo. Cuando se encuentra con otros ejecutivos de auditoría que han invertido en esas tecnologías, con frecuencia descubre que no las aprovechan al máximo, a pesar de que la empresa hizo la inversión financiera, y que subestimaron



el tiempo necesario para concretarlas en la realidad. Incluso las soluciones de papeles de trabajo electrónicos, que están en el mercado hace décadas, no serán mucho más que repositorios si no se invierte el tiempo necesario en los cambios de comportamiento y procesos fundamentales para extraer el valor de la tecnología.

Mantener la madurez de la capacidad del equipo es un “trabajo continuo”, explica, porque el negocio se expande rápidamente. Mohegan Gaming and Entertainment tiene centros en Pensilvania, el estado de Washington, Luisiana y Nueva Jersey; una segunda propiedad insignia en desarrollo en Seúl, Corea del Sur; y un nuevo desarrollo que sumará el próximo año en Niágara, Ontario. Houle evalúa la madurez y la adecuación de cualquier capacidad y herramienta de auditoría en cada una de las propiedades nuevas que se incorporan. Eso puede significar realizar una auditoría desde cero o mejorar las herramientas existentes, si fuera necesario. Hasta el momento, hay tres auditores adicionales fuera de Connecticut en el equipo general, pero es probable que esa cantidad aumente.

### ALIANZAS DE SEGUNDA LÍNEA

Houle ha innovado su capacidad de auditoría al encontrar formas de trabajar con la segunda línea de defensa. Si bien su equipo ha realizado pruebas de toda la población con su software de análisis, un enfoque clave que ha dado sus frutos últimamente es la vigilancia continua en procesos automatizados. Con el esquema de lealtad del grupo, los jugadores pueden ganar puntos. En las mesas de juego, los clientes ganan estos puntos en forma manual: repartiendo las cartas y haciendo un seguimiento del juego a los fines de ganar puntos. Pero muchos datos también se recaban en tiempo real, por ejemplo, con las cámaras de seguridad. El equipo de auditoría extrae los archivos de datos de seguimiento y los guiones que han desarrollado y los analiza en busca de lo que se podría considerar posibles señales de alerta en las mesas y luego pasa los resultados del análisis al grupo de vigilancia



El desafío al aplicar una herramienta tecnológica es llegar a un punto en el cual poder hacer un pensamiento crítico con ella”.

David Givans



Nuestro trabajo es asegurar que nos enfoquemos en las señales de alerta más valiosas”.

Grant Houle



Debemos ser profesionales que facilitan el cambio en la organización, y no que únicamente manipulan datos”.

Michael Levy

de la segunda línea de defensa. Después el equipo de vigilancia corrobora las señales de alerta con evidencia visual para evaluar si ha habido errores genuinos de juego o fraude potencial.

“Nuestro trabajo es asegurar que nos enfoquemos en las señales de alerta más valiosas porque el equipo de vigilancia debe ver físicamente el material de video en tiempo real en cada caso, y puede haber 200 en un solo día”, explica Houle. Estima que el costo del software de vigilancia continua es de apenas un 10 por ciento del presupuesto total del proyecto, el resto se destina al tiempo que su equipo dedica a garantizar que se obtenga el valor apropiado de los objetivos establecidos.

Con semejante éxito en su haber, Houle piensa trasladar el modelo que su equipo ha desarrollado en las mesas de juego e innovar los procesos de auditoría en otras partes del negocio. Además, al igual que Cooper, continuamente busca estar al corriente de los desarrollos en la organización para comprender si el equipo de auditoría puede aprovechar mejor esos sistemas.

“No quiero solo ver lo que sucede en la escena”, indica. “Quiero participar antes, por ejemplo, ¿dónde es la transición a la nube, y qué significa eso para nosotros?”. Tenemos el caso del llamado estadio de juego (*stadium gaming*) que se está haciendo popular. Hay una persona que reparte y está presente, pero pueden participar hasta 70 jugadores y hacer apuestas mediante enlaces de video en vivo a través de Internet. Houle explica que el proceso es menos riesgoso para el casino porque, por ejemplo, el riesgo de marcar las cartas o robar fichas es mínimo. Por otro lado, los riesgos de seguridad de TI pueden aumentar. Houle se asegura de estar en esas primeras reuniones para conocer los nuevos procesos y de qué forma su equipo puede colaborar.

### CULTURA DE NEGOCIO

Michael Levy es director de auditoría interna de Student Transportation en Wall, Nueva Jersey, un contratista multinacional de autobuses escolares. Mientras vigila

# El 37% de las organizaciones de todo el mundo han implementado inteligencia artificial o están planificando hacerlo en breve, según datos recabados por directores de información en la encuesta 2019 Gartner CIO Agenda.

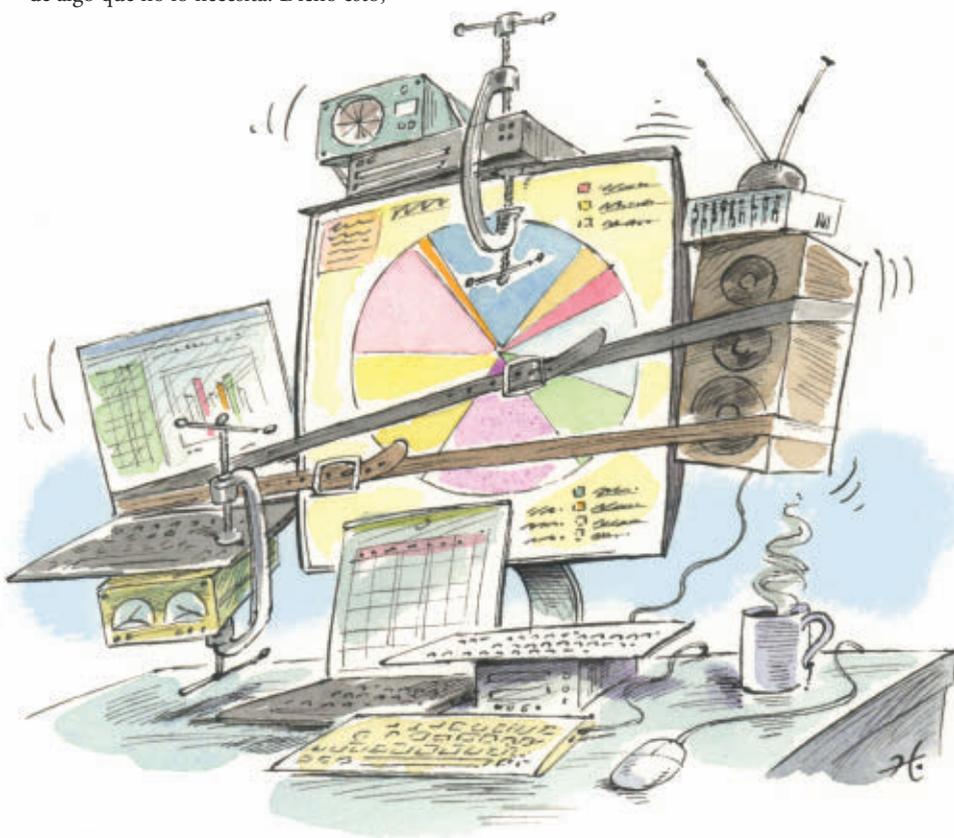
de cerca los procesos del cambio en su empresa, su equipo de cinco integrantes utiliza diversas herramientas, entre otras, herramientas de gestión de proyectos, visualización y análisis de datos, repositorios de documentos en la nube y herramientas de colaboración. “Es estupendo poder utilizar visualización y análisis de datos, pero, como profesión, debemos asegurarnos de hablarle a nuestra audiencia y usar su propio idioma”, explica. “Según el proyecto, en ocasiones puede ser mejor usar esas herramientas en un segundo plano; de lo contrario, podemos alejar a las personas”. Además, explica que los equipos de auditoría deben tener en cuenta los niveles de madurez organizativa para asegurar que se avance a un ritmo similar al dictado por las normas culturales de la organización. “Si nos adelantamos demasiado se puede percibir como algo negativo”, afirma. “Como auditores, debemos estar seguros de no emprender un camino en el cual la organización no percibirá el valor”.

Si bien espera que todos los miembros del equipo estén familiarizados con el análisis de datos —alguien debería ser el experto—, Levy aclara que las habilidades interpersonales también son fundamentales para el éxito. “Para lograr el éxito, debemos ser profesionales que facilitan el cambio en la organización, y no que únicamente manipulan datos”, explica. “Eso exige forjar relaciones y tener habilidades sociales”. La interacción diaria con la dirección ayuda a que su equipo le controle el pulso a la organización y que sea proactivo en permitir un cambio significativo, que el análisis de datos a menudo ayuda a lograr.

Afirma que valora las eficiencias que el uso eficaz de las tecnologías de auditoría pueden aportar. La automatización de los papeles de trabajo, por ejemplo, y el proceso para enviar solicitudes de auditoría le han permitido ahorrar muchas horas a su equipo. Sin embargo, al asistir a conferencias y eventos de redes de contacto, está continuamente atento a cómo utilizar tanto herramientas nuevas como ya existentes de un modo más inteligente y estratégico.

## HERRAMIENTAS PRÁCTICAS

A medida que tecnologías como IA y ARP pasan a ser corrientes predominantes, las funciones de auditoría pequeñas muy probablemente las utilice en los casos de negocio más sólidos. Es probable que los comités de auditoría y la dirección apoyen esos esfuerzos porque el retorno de la inversión será tangible. Tal como destaca Levy: “No tiene sentido la sobreingeniería de algo que no lo necesita. Dicho esto,



hacer recomendaciones para automatizar los procesos de negocio, o partes de la auditoría, es un modo inteligente y eficaz de usar nuestros recursos”. Todos tenemos lecciones que aprender sobre cómo las funciones pequeñas maximizan el retorno de la inversión de las tecnologías de auditoría. [le](#)

**ARTHUR PIPER** es escritor especializado en gobierno corporativo, auditoría interna, gestión de riesgos y tecnología.



Wolters Kluwer

## Los pequeños departamentos de auditoría necesitan aprovechar de la tecnología más que nadie.

Wolters Kluwer TeamMate simplifica el proceso de auditoría para más de mil departamentos pequeños de auditoría con diez o menos auditores. Los departamentos pequeños enfrentan los mismos desafíos que los grandes, pero con menos recursos. Las potentes herramientas de auditoría, como TeamMate, pueden proporcionarle la eficiencia, la organización y el aseguramiento de la calidad que necesita.

Aprende más en [www.TeamMateSolutions.com/ES](http://www.TeamMateSolutions.com/ES)

# PASOS para un dimensionamiento correcto de la auditoría interna

Con las medidas de benchmarking correctas, los directores ejecutivos de auditoría pueden dimensionar sus departamentos de auditoría interna con eficacia.

**Stephen Shelton**

**E**n algún punto de la carrera de prácticamente todo director ejecutivo de auditoría (DEA), se le pide que evalúe y justifique el nivel de recursos de auditoría interna de la organización. La cantidad de variables y consideraciones específicas de la organización pueden convertirla en una tarea imponente porque no hay reglas ni normas para determinar el nivel de gasto de auditoría. Como depende del criterio y de la subjetividad, los DEA corren el riesgo de ser considerados alguien que trabaja en beneficio propio si se utiliza una actividad de benchmarking para argumentar la necesidad de un aumento en la cantidad de personal o el gasto, o bien alguien que se resiste a hacer reducciones en el presupuesto de auditoría junto con iniciativas de recorte de costos.

Queda en gran medida a criterio del DEA el hecho de asegurar que el plan de auditoría cubra el nivel de riesgo apropiado. En la práctica, los comités de auditoría suelen preguntarles a los DEA si la auditoría interna tiene personal suficiente con respecto a la cantidad de personas y el nivel de habilidad. Entonces el punto de partida, para facilitar el dimensionamiento correcto de la función de auditoría interna, es establecer y comprender claramente las responsabilidades, el alcance y la cobertura de la auditoría interna, además de las expectativas de las partes interesadas. Para contribuir con esta evaluación, los auditores internos pueden adoptar un enfoque de benchmarking de seis

## 6 PASOS PARA UN DIMENSIONAMIENTO CORRECTO DE LA AUDITORÍA INTERNA

pasos destinado a responder la vieja pregunta: ¿Cuánto es suficiente?

### **PASO 1** Establecer el objetivo del benchmarking

Cuando a la auditoría interna se le pide que racionalice el presupuesto y la cantidad de personal, las partes interesadas deberían tener en cuenta el estado actual de la organización y su grado de aceptación del riesgo. En tiempos de dificultades económicas, algunas organizaciones pueden verse tentadas a reducir las funciones de gastos centralizados y la correspondiente supervisión semiindependiente de los procesos de riesgo, control interno y negocios. La reducción también haría que se eliminen los procesos de administración y control, que aumente la carga de trabajo y se restrinjan las funciones de supervisión, a la par de expandir la autonomía y los niveles de autoridad. Lamentablemente, una gran presión en los ingresos y la reducción de costos pueden intensificar el riesgo de que exista un comportamiento inapropiado y atajos en los controles y

**El benchmarking debería abarcar los recursos necesarios para satisfacer las expectativas reglamentarias y de las partes interesadas.**

los procesos de negocios. Por este motivo, el dimensionamiento correcto de la auditoría interna debería ir más allá de reducciones arbitrarias en el consejo. Por eso, las evaluaciones de benchmarking deberían abarcar los recursos necesarios para satisfacer las expectativas reglamentarias y de las partes interesadas, siempre en el marco del grado de aceptación del riesgo acordado para la organización.

Otros motivos para realizar una evaluación de benchmarking de la función de auditoría interna pueden ser examinar el uso de recursos de contratación externa versus propios de la organización, recursos de auditoría centralizados versus descentralizados, dotación de personal

de auditoría que hace una carrera versus rotativo y la frecuencia de la cobertura de auditoría, además de identificar las diferencias en el nivel de servicios de auditoría brindado en comparación con otras organizaciones de la misma industria.

### **PASO 2** Registrar las actividades principales de la auditoría interna

Luego, el DEA debería registrar las actividades principales que realiza la auditoría interna y que pueden manejarse de otra manera en otras organizaciones. Por ejemplo: ¿auditoría interna tiene una oficina de gestión de proyectos que ejecuta la ley Sarbanes-Oxley de 2002 de Estados Unidos o realiza pruebas independientes para respaldar las afirmaciones de la Sección 404 relativas a la gestión? ¿La función de auditoría interna brinda respaldo directo a la auditoría externa, incluidas pruebas sustantivas no exigidas para la evaluación del control interno dictaminada por la ley Sarbanes-Oxley? ¿La organización funciona en un entorno muy regulado con requisitos prescriptivos para la función de auditoría interna?

La auditoría interna se considera la tercera línea de defensa de una organización, responsable de brindar aseguramiento independiente. El modelo de las tres líneas de defensa estipula la responsabilidad de los controles internos y de qué forma las organizaciones pueden establecer y coordinar mejor las tareas relativas al riesgo y al control. También afirma que las líneas de defensa individuales no se deben combinar de un modo que reduzca la eficacia. La coordinación ayuda a minimizar las brechas y a eliminar la duplicación de tareas asignadas. Conocer cuáles son las responsabilidades de las tres líneas de defensa es un primer paso importante en las evaluaciones de benchmarking de la función de auditoría interna.

Al realizar un inventario de las actividades de un departamento de auditoría interna, los DEA deberían incluir todas las actividades realizadas a discreción, que exigen un 10 por ciento o más de los recursos de auditoría interna disponibles. Un nivel demasiado detallado dificulta llegar a una evaluación de benchmarking eficaz.

# Agregar valor al negocio es el principal desafío de auditoría de las pequeñas y medianas empresas, según se informa en el Estado de la auditoría interna 2018 – Impacto y oportunidades de MetricStream.

## PASO 3 Conocer y definir la industria

Para algunas organizaciones, esto es algo relativamente sencillo. Para otras, puede ser más difícil, en particular si la organización está involucrada en diversas líneas de negocios. Por ejemplo: una empresa fabricante de tecnología también puede poseer medios de difusión. Los auditores deberían elegir el sector económico más representativo o considerar hacer una evaluación de benchmarking de dos o más industrias si pareciera ser lo más apropiado. Luego, deberían identificar competidores clave y tendencias de la industria que puedan influir en la actividad de benchmarking.

Una de las mejores formas de comprender la cultura de la industria es mediante grupos de benchmarking específicos de la misma. Existen grupos formales e informales centrados en actividades de benchmarking de la ley Sarbanes-Oxley y la auditoría interna en diversas industrias, incluidas aviación, ingeniería y construcción, servicios financieros, manufactura, medios informativos y venta al por menor. La participación en grupos de redes de contacto y la lectura de publicaciones específicas de la industria aportan percepciones de su organización y su cultura. Esto es valioso para conocer los puntos en común y las diferencias a tener en cuenta en la actividad de benchmarking. Por ejemplo: ¿la mayoría de los competidores son de propiedad privada mientras que la organización cotiza en bolsa? ¿La organización opera en el ámbito internacional en comparación con los competidores, que operan principalmente en EE. UU. y Canadá? ¿El sector económico al que pertenece la de la organización se está expandiendo o contrayendo? ¿Está implementado funciones administrativas en el extranjero? ¿Cuál es la expectativa cultural de la auditoría interna? ¿La industria considera a la auditoría interna como una actividad de policía o como una función que ejecuta el programa de la ley Sarbanes-Oxley? ¿A la auditoría interna se la considera una fuente de talento y un socio del negocio, o un mal necesario y un gasto corporativo?

## PASO 4 Identificar alternativas de benchmarking

Existen numerosos enfoques hacia las actividades de benchmarking del departamento de auditoría interna. Cada uno de ellos tiene ventajas y desventajas, y algunos son más sencillos de desarrollar y ejecutar que otros.

**Enfoque simple** El enfoque más común y sencillo es usar una medición básica como los ingresos totales divididos por auditor o la cantidad de empleados por auditor. En general, el numerador en la razón está disponible públicamente (para las empresas que cotizan en bolsa) y solo es necesario determinar la cantidad de auditores en una organización para completar la razón de comparación. Es una forma rápida y fácil de aproximar la cobertura de auditoría a otros. Las comparaciones en este enfoque básico también se incluyen en otros enfoques de benchmarking con más datos. Sin embargo, la utilidad es relativamente limitada porque no se identifican las diferencias en la cobertura de auditoría ni en las operaciones de negocios. En el mejor de los casos, puede servir como una pauta mínima a la hora de establecer un nivel base de recursos en comparación con otras empresas.

**Informe de benchmarking de auditoría interna** La herramienta de benchmarking del IIA compara el tamaño, la experiencia y otras mediciones del departamento de auditoría con los promedios de organizaciones similares en grupos de pares de su elección. Las mediciones comparativas incluyen remuneraciones de empleados; estadísticas de la organización; dotación de personal y costos del departamento; supervisión, incluida la información del comité de auditoría; medidas operativas, incluidos los ciclos de vida de auditoría; medidas de rendimiento e información sobre evaluación de riesgos y planificación de auditoría.

Los datos son confidenciales y se informan únicamente en conjunto. La información que permite la identificación no se divulga

públicamente, aunque se suministra una lista de empresas que participan en cada sector económico. Una vez que la auditoría interna y el DEA seleccionan las mediciones comparativas, la herramienta Audit Intelligence Suite compara la actividad de auditoría con los departamentos comparables y genera un informe comparativo personalizado. Las principales limitaciones son las tarifas y si existe una representación suficiente de empresas de iguales características y tamaño en ese sector económico.

### Encuesta de referencia privada

Las encuestas de referencia privadas y centradas en la industria también aportan relevancia y credibilidad. Una alternativa es utilizar el grupo de pares de las organizaciones citadas en la mayoría de las declaraciones informativas para las empresas de EE. UU. que cotizan en bolsa. Por ejemplo: la declaración de 2018 de Fluor Corp. enumeró a 22 empresas consideradas competidores directos y otros pares en la industria de ingeniería y construcción. Este es el grupo perfecto para realizar una encuesta de referencia privada. Para mantener el anonimato y la confidencialidad, puede ser recomendable encubrir respuestas de organizaciones específicas. Un tercero independiente puede facilitar la recolección y la diseminación de resultados; se pueden marcar categorías específicas para preservar la confidencialidad de las respuestas individuales.

Los ingresos se pueden agrupar en categorías amplias y se puede utilizar un enfoque similar para montos de presupuestos de auditoría interna, cantidad de empleados y otros datos comparativos. Los miembros de los comités de auditoría y la gerencia ejecutiva tienden a ver las encuestas de pares como las más relevantes, porque comparan empresas con muchas similitudes en cuanto a riesgos, restricciones de la industria, cultura y requisitos reglamentarios. El enfoque implica un esfuerzo para su ejecución y suele requerir asistencia de un tercero independiente para la realización. En consecuencia, esta actividad de benchmarking a menudo lleva más tiempo que otros enfoques.

**Encuestas de terceros** La mayoría de las cuatro grandes firmas contables, proveedores de servicios profesionales y empresas de contratación publican encuestas anuales o periódicas que cubren la auditoría interna. Vale la pena investigar en las publicaciones actuales y evaluar si se pueden utilizar para una evaluación comparativa de la función de auditoría interna de la organización. Sin embargo, a veces es difícil aplicar encuestas generales para satisfacer los requisitos de datos de una actividad de benchmarking específica. Además, las encuestas de terceros suelen ser temáticas en cuanto al enfoque y no brindan suficientes detalles demográficos o no incluyen los datos necesarios para

**A veces es difícil aplicar encuestas generales para satisfacer los requisitos de datos de una actividad de benchmarking específica.**

permitir una actividad de benchmarking de los recursos de auditoría interna y de la cantidad de personal.

**Enfoque de valoración** El enfoque de valoración (o ajustado al mercado) comienza con datos de una encuesta básica de otras encuestas de referencia. Luego se realizan ajustes para reflejar las diferencias en el inventario de servicios de auditoría de la organización en comparación con otros incluidos en la encuesta básica. Es un concepto similar a la técnica utilizada por tasadores de bienes raíces en la cual el valor de la propiedad individual se estima sobre la base del valor comparable de viviendas existentes en las cercanías y se ajusta hacia arriba o hacia abajo según cosas como piscina, patio terminado y gran circulación de tránsito.

Al realizar una encuesta con enfoque de valoración, los DEA deberían intentar acumular datos sobre servicios que no se pueden comparar según su conocimiento de la industria, los competidores o los rasgos únicos de su organización. Por ejemplo: si otras organizaciones no brindan

asistencia directa para la auditoría externa y la organización tiene tres empleados de tiempo completo (FTE), los DEA deberían restar tres empleados FTE de las comparaciones en la cantidad de personal en la encuesta de referencia, junto con las notas que correspondan. Este enfoque reconoce las diferencias únicas en los servicios de auditoría e intenta aportar una comparación equilibrada y de igual a igual. Son necesarios criterio y datos para su ejecución y las partes interesadas la pueden criticar si hay valores agregados o sustraídos que parecen arbitrarios o no bien fundados.

**Comparación de tarifas de auditoría externa** Tampoco hay un estándar para determinar la cantidad apropiada para destinar a las tarifas de auditoría externa. Estas tarifas varían en gran medida entre organizaciones del mismo tamaño y están regidas por las características del mismo entorno de control de la organización aplicables a la auditoría interna. Esta relación es aplicable cuando las tarifas de auditoría externa están impulsadas por el mercado (según las horas necesarias para realizar la auditoría), lo que refleja complejidades en la disponibilidad, la calidad y la confiabilidad de los datos y el entorno de control de la organización. En consecuencia, las tarifas de auditoría interna en comparación con las tarifas de auditoría externa se pueden extrapolar a organizaciones de pares para desarrollar un rango de gastos de auditoría interna esperado para la organización.

Este enfoque brinda la medición más útil que refleja las características únicas y las diferencias en los entornos de control de la organización. Las tarifas de auditoría externa, junto con información sobre ingresos de la organización, están disponibles en las empresas de EE. UU. que cotizan en bolsa. Para completar este análisis comparativo es necesario obtener el costo o la cantidad de personal de la función de auditoría interna. A los comités de auditoría les suele gustar esta comparación porque brinda una instantánea de las tarifas de auditoría interna y externa, en particular si se centra en organizaciones de la misma industria.

# El 40% de los directores ejecutivos de auditoría

afirma que la auditoría interna tiene un nivel **fuerte** de impacto e influencia en la organización, según la encuesta de 2018 de Deloitte, El imperativo de la innovación.

## PASO 5 Resumir e interpretar los resultados

Una vez reunidos los datos, los DEA deberían resumir y aplicar los resultados para la organización a la encuesta de referencia externa. Las partes interesadas aprecian las percepciones de diversas perspectivas que añaden credibilidad a lo exhaustivo de la actividad. Por eso, los DEA deberían utilizar tantos enfoques para la obtención de datos de benchmarking como sea posible. Esto aportará una instantánea integral de la función de auditoría interna de la organización y de los recursos en comparación con terceros.

Las partes interesadas pueden comparar el gasto en la industria de la organización respecto de otras industrias u organizaciones con ingresos similares, y observar diferencias en las tarifas de auditoría externa y las categorías de servicios brindados por las funciones de auditoría interna.

Los DEA también pueden consolidar las encuestas individuales para establecer un rango de recursos y cobertura de auditoría interna aceptable que permita flexibilidad y buen criterio para tomar decisiones sobre dotación de personal o recursos. Si la función de auditoría interna está muy por debajo o encima del rango según se establece al triangular múltiples encuestas, ahora hay datos convincentes para recomendar cambios específicos.

## PASO 6 Informar resultados de benchmarking a las partes interesadas

El DEA debería abordar el informe de resultados de un análisis comparativo con la misma objetividad y rigor aplicados a los informes de auditoría interna. Es importante considerar la evaluación desde la perspectiva de los destinatarios, las partes interesadas y los encargados de tomar decisiones en el comité de auditoría y en la gerencia ejecutiva. Después de preparar el estudio, se deberían validar los resultados con las partes interesadas para asegurar que no se hayan pasado por alto perspectivas

clave. Invariablemente, los comités de auditoría también pedirán aportes al auditor externo, de modo que se debería incluir en el proceso de validación.

El informe comparativo del DEA debería describir los objetivos de la actividad y los enfoques de la encuesta utilizados, además de supuestos y exclusiones. La transparencia es fundamental para que el informe se considere objetivo y creíble. Los DEA deberían resumir las tendencias relevantes de la industria, las diferencias culturales, las variaciones en servicios de auditoría brindados según su función en comparación con otros, y demás puntos de datos que las partes interesadas deberían conocer. Deberían finalizar con cambios recomendados sobre la base de datos comparativos en línea con las expectativas de las partes interesadas respecto de la auditoría interna.

Con frecuencia, la encuesta respalda el nivel actual de recursos y la cantidad de personal sin que sea necesario hacer cambios fundamentales. Dicha conclusión también brinda valor al comité de auditoría al corroborar en forma independiente que los recursos son apropiados. Por último, los DEA deberían resumir los resultados de las encuestas y darlos a conocer a otros participantes de haberse realizado encuestas de referencia privadas o de la industria.

### OPORTUNIDAD PARA EL DIÁLOGO

Todos los DEA deberían realizar un dimensionamiento correcto de la función de auditoría interna en forma periódica para cumplir con la norma 2030 del IIA: Gestión de recursos. Las actividades de benchmarking y de comparación con otras organizaciones también ayudan a asegurar que la función brinde valor y cobertura razonables para la industria y el perfil de riesgo de la empresa. También representa una oportunidad de aportar una percepción y entablar un diálogo con el comité de auditoría y la dirección para mantener e impulsar la inversión en recursos de auditoría interna. 

**STEPHEN SHELTON, CPA, CISA, CCEP,** es vicepresidente primero de auditoría interna en Mr. Cooper Group (Nationstar Mortgage), Coppell, Texas.



**PARA HACER  
COMENTARIOS  
sobre este  
artículo, envíe  
un CORREO  
ELECTRÓNICO  
al autor a  
stephen.shelton  
@theiia.org**

## Las tecnologías emergentes como la IA presentan muchos riesgos, así como oportunidades, para que los auditores tengan en cuenta.

Michael Rose, Ethan Rojhani  
y Vivek Rodrigues

Ilustración de Sean Yates

**L**a palabra “big” en big data casi que no es adecuada para describir el alcance de la información digital en la actualidad. Cada día, el mundo genera 2,5 quintillones de bytes de datos nuevos, según indica un informe de IBM Marketing Cloud en 2016. De hecho, el 90 por ciento de los datos creados en toda la historia de la raza humana se generó en los dos últimos años solamente, explica el informe.

Cada vez más, la ventaja competitiva está impulsada por la capacidad de las organizaciones para conocer, reunir, sintetizar, analizar y aprovechar las visiones internas a partir de esos datos. Pero el alcance de esta labor supera ampliamente las prácticas y las capacidades tradicionales. Para abordarla de manera eficaz, se necesita dominar las tecnologías emergentes, como inteligencia artificial (IA) y automatización robótica de procesos (ARP).

Para los auditores internos, estas tecnologías presentan un desafío y una oportunidad. ¿El desafío? Cómo pueden ayudar a que las empresas comprendan, codifiquen y desarrollen controles apropiados en torno a los nuevos riesgos que traen aparejados tecnologías como ARP, IA y similares? ¿La oportunidad? Dónde, dentro de la misma función de auditoría interna, se pueden aprovechar



el  
AUGE d



e la automatización



estas herramientas para brindar percepciones más profundas con mayor eficacia?

### RIESGO DE TECNOLOGÍAS EMERGENTES

La IA y la ARP tienen gran potencial para aumentar la eficacia, pero también pueden ayudar a reducir el riesgo organizacional. Los procesos que manejan estas tecnologías se realizan rápido y de manera totalmente consistente; los seres humanos cometen errores u omiten pasos, los robots no. Pero esa velocidad y consistencia acarrea su propio riesgo. Si hay un algoritmo erróneo, si las herramientas acceden a datos incorrectos o incompletos, si alguien altera el proceso o si la ARP no se adecua a las cambiantes condiciones económicas o del negocio, los procesos automatizados de la organización pueden magnificar los errores humanos. En consecuencia, puede ser necesario un importante trabajo de seguimiento para corregir los errores.

Los auditores internos deberían hacer varias preguntas al evaluar los riesgos asociados con las tecnologías emergentes:

- » ¿La organización ha establecido programas para aprovechar estas



cómo y cuándo se prueban y se actualizan los procesos nuevos?

- » ¿Quién es responsable de asegurar que el uso de las tecnologías cumpla con las políticas corporativas, además de las leyes y regulaciones vigentes?
- » ¿Esos procesos se están analizando de manera holística para abordar la gestión del cambio, recursos humanos y otras cuestiones relacionadas?

Además, los auditores internos deberían determinar qué está haciendo la organización para asegurar un gobierno eficaz de su tecnología (ver también “Una nueva era de riesgo en el gobierno de TI” en la página 20). Los líderes de auditoría deben trabajar con los líderes de la organización para ayudar a desarrollar una estrategia de gobierno apropiada que gestione esas tecnologías, y también para ayudar a sacar provecho de ese potencial. La auditoría interna debería estar involucrada como parte del proceso de diseño o lanzamiento, de modo que se puedan identificar los indicadores de riesgo clave e incorporar controles apropiados. Este enfoque es mucho más eficaz que intentar agregar controles a último momento. Los líderes de auditoría pueden colaborar con el director de tecnología y el director de información en el desarrollo de un plan de gobierno sólido. Diversos enfoques disponibles, como ITIL y COBIT, pueden servir de guía. Además, la orientación del director de asesoría legal y del departamento de cumplimiento puede representar un respaldo adicional. Se debería revisar periódicamente la estructura de gobierno o el plan para tecnología a fin de detectar si es necesario realizar modificaciones.

### TRES LÍNEAS DE DEFENSA

Uno de los desafíos de la tecnología de negocios de rápido cambio en la actualidad involucra el trabajo eficaz en la primera y la segunda línea de defensa, y al mismo tiempo mantener la objetividad de la auditoría interna. El enfoque de auditoría tradicional incorporaba evaluaciones de riesgos relativamente estáticas y periódicas y muestreos estadísticos de datos de transacciones anteriores para identificar

## Los auditores internos deberían determinar qué está haciendo la organización para asegurar un gobierno eficaz de su tecnología.

tecnologías? ¿Hay implementados programas fundamentales, como gobierno y gestión de datos, además de controles de acceso de usuario?

- » ¿Quién es responsable de determinar si dichas herramientas pueden acceder a los datos de la organización y de qué modo? ¿Se ha establecido una clara responsabilidad? ¿Se han implementado protecciones apropiadas?
- » ¿La organización ha puesto en práctica controles de desarrollo e implementación apropiados, y aborda cuestiones del estilo

Más del **90%** de los gerentes y los analistas **en todo el mundo** esperan obtener nuevo valor para el negocio en sus empresas de parte de la inteligencia artificial en los próximos cinco años, según una encuesta reciente de *Sloan Management Review del MIT*.

## IA Y ARP: QUÉ SON

Las definiciones de IA varían. *El diccionario English Oxford Living Dictionary* la define, en términos generales, como: “La teoría y el desarrollo de sistemas informáticos capaces de realizar tareas que normalmente requieren inteligencia humana, como percepción visual, reconocimiento del lenguaje, toma de decisiones y traducción entre idiomas”. La ARP, por otro lado, involucra el uso de software con capacidades de aprendizaje automático y de IA para manejar tareas repetitivas y de alto volumen que previamente exigían la intervención humana. Estas tareas pueden incluir consultas, cálculos y el mantenimiento de registros y transacciones.

Pensemos en el desafío de leer posiblemente miles de contratos que pueden contener arrendamientos integrados, con miras a cumplir con las nuevas reglas de contabilidad para arrendamientos estipuladas por el Consejo de Normas de Contabilidad Financiera. En la actualidad, las organizaciones utilizan tecnología de IA como reconocimiento de texto y procesamiento de lenguajes naturales para escanear contratos en busca de lenguaje que indique la posibilidad de que exista un arrendamiento integrado, y para marcar esos contratos para revisión. La ARP a menudo se vincula con este proceso para enviar contratos marcados a las partes apropiadas y así asegurar que se tomen decisiones sobre arrendamientos integrados en forma oportuna. Por ese motivo, la ARP también se utiliza con frecuencia para hacer el seguimiento y confirmar que se haya tomado una decisión relativa a esos contratos. Más allá de este ejemplo puntual, diversos estudios indican que hasta un 45 por ciento del trabajo realizado en las empresas a diario podría eventualmente reemplazarse por ARP.

problemas de control. Los auditores a menudo identificaban los problemas meses después de que sucedían, por lo cual la solución de errores no llegaba a tiempo y se acumulaban pérdidas y demás problemas. Con las herramientas de hoy, las funciones de auditoría interna pueden evaluar la mayoría de los datos transaccionales, o incluso todos ellos, y pueden hacerlo prácticamente en tiempo real.

La aceleración hacia una auditoría en tiempo real y la necesidad asociada de ayudar a identificar y gestionar los riesgos en torno a las tecnologías emergentes significa que los auditores internos terminan trabajando más estrechamente y con más frecuencia cerca de quienes integran la primera y la segunda línea de defensa. Uno de los beneficios de la auditoría en tiempo real implica trasladar la gestión de riesgos hacia la primera línea de defensa, siempre que sea posible. La auditoría interna puede desempeñar un rol clave en la investigación sobre cómo se pueden utilizar la IA y la ARP para aumentar —y en muchos casos reemplazar— las pruebas de transacciones manuales actuales y otros procesos de pruebas de riesgos. La automatización de las pruebas de controles mediante el uso de ARP puede permitir que las

organizaciones detecten anomalías en forma anticipada.

La postura frente al riesgo de una organización puede mejorar considerablemente si se ayuda a que la dirección comprenda cuáles son los mejores usos de esas herramientas y si se trabaja para implementarlas en tiempo real. La tecnología puede servir para identificar deficiencias en los controles mucho antes, permitir realizar pruebas de toda la población y corregir las deficiencias apenas se identifican. Como tercera línea de defensa, no obstante, la auditoría interna necesita mantener su independencia. Los auditores internos pueden asistir a la primera y la segunda línea para establecer el uso de estas tecnologías brindando asesoramiento, pero también deben asegurar que la independencia de la auditoría siga siendo adecuada para brindar el nivel de revisión adicional.

### APROVECHAR LA TECNOLOGÍA

Al examinar la ARP y la IA, los auditores internos no deberían limitar su enfoque al uso que puede hacer el negocio de estas tecnologías. La función de auditoría en sí ofrece muchas oportunidades para aprovechar la ARP y la IA a fin de lograr eficiencias y mejorar los resultados. Los

# ¡CONVIÉRTASE EN UN AUDITOR INTERNO CERTIFICADO!

Prepárese con Gleim para aprobar el examen CIA y **ahorre 15%** en el curso de preparación más utilizado a nivel mundial.

El curso de Gleim disponible en español e inglés ofrece:



*Las mejores preguntas  
con explicaciones para  
cada respuesta*



*Cobertura completa que  
sigue el temario del  
examen proveído por el IIA*

Desde 1980, Gleim ha sido el líder en la industria y pionero en el curso de preparación del examen CIA ayudando a candidatos a pasar el examen con éxito.

**AHORRE 15% HOY.** Visite [www.gleim.com/CIAEspanol](http://www.gleim.com/CIAEspanol)

# Se pronostica que el mercado de la automatización robótica de procesos aumentará en casi un 110% en 2019, según las predicciones de Forrester Research en 2019 para el área de automatización.

auditores deberían considerar diversas aplicaciones potenciales:

- » Las pruebas de controles son una función vital pero que insume mucho tiempo a la auditoría interna, y requiere una aplicación uniforme y repetitiva para que sea eficaz (el tipo de proceso ideal para la ARP). En algunos casos, los controles o los procesos de pruebas se deberán modificar para permitir que exista la ARP, pero, una vez implementada, la automatización puede generar resultados precisos, uniformes y oportunos. Por ejemplo: asegurar la utilidad de los datos consumidos de diversas fuentes históricamente requeriría alguien del equipo de auditoría que dedique un tiempo significativo a reunir los datos. Hoy en día, una automatización ARP puede replicar rápidamente todas esas tareas con un alto nivel de precisión.
- » El trabajo de auditoría interna requiere una cantidad significativa de comunicación repetitiva de rutina. Por ejemplo: los auditores a menudo necesitan solicitar información y luego hacer un seguimiento de esas solicitudes, muchas de las cuales se activan en fechas de vencimiento específicas. Estos procesos ofrecen oportunidades clave para la automatización.
- » El rellenado del cuadro de mando, la elaboración de informes de auditoría y otras exigencias de documentación predecibles a menudo se pueden automatizar en forma total o parcial. Los tableros se pueden automatizar completamente para la dirección y el consejo de administración. El uso de ARP con una herramienta de visualización puede permitir la generación automatizada de información del tablero para estos grupos de participantes clave.

Las oportunidades específicas para aplicar tecnologías emergentes a la función de auditoría interna estarán determinadas en parte, por supuesto, por

las circunstancias de cada organización. Al aprovechar esas oportunidades cuando se presentan, los líderes de auditoría pueden liberar a sus profesionales para que se enfoquen en las tareas de pensamiento crítico necesarias que brinden percepciones estratégicas reales para el negocio.

Brindar esas percepciones y gestionar los riesgos de tecnologías emergentes también exige mayores habilidades (los líderes de auditoría interna deberían mantener presentes esas necesidades al contratar y capacitar personal). Si bien la tecnología puede alimentar mejoras y eficiencias significativas, recurrir a las personas, a las habilidades y al enfoque correctos en definitiva permitirá que la tecnología funcione tal como se desea. Sin dudas un contexto sólido de contabilidad y auditoría sigue siendo vital, pero el grupo de auditoría interna debe contar cada vez con más habilidades en torno a la ciencia de datos y a TI. Y la misión central de la

líderes en estas áreas pueden verse más atractivas a los ojos de los mejores talentos.

## SOCIOS EN LA TRANSFORMACIÓN

El surgimiento de la IA, la ARP y tecnologías similares se asemeja mucho a lo que sucedió con las aplicaciones de hojas de cálculo a mediados de 1980. En ese momento, las hojas de cálculo eran innovadoras y útiles, pero no tenían una amplia aceptación. En el transcurso de 10 años, ya eran de uso generalizado y revolucionaron el trabajo, no solo en la auditoría interna, sino también en el mundo de los negocios.

Del mismo modo, la IA y la ARP están transformando los negocios y sus funciones de auditoría interna. Y, si bien las nuevas tecnologías presentan nuevos riesgos, son riesgos que se pueden manejar. El mayor riesgo es no lograr capitalizar el poder y la utilidad que las herramientas de IA y ARP ofrecen.

## Gestionar de manera eficaz los riesgos de las tecnologías emergentes y, al mismo tiempo, aprovechar las herramientas de IA y ARP son desafíos clave.

auditoría interna —mejorar y proteger el valor de la organización proporcionando aseguramiento, orientación y percepciones objetivos y basados en riesgos— continúa siendo la misma. Pero las herramientas como IA y ARP requieren que los auditores posean habilidades tecnológicas más amplias, capacidades sólidas de gestión de datos y familiaridad con las matemáticas (algo de álgebra lineal y estadística, que impulsan el desarrollo de algoritmos). También puede ser valioso el conocimiento de codificación.

Es fundamental contratar profesionales con esas habilidades y capacitar a quienes ya forman parte de la función de auditoría interna. No solo permitirá posicionar al equipo de auditoría para que comprenda y aborde mejor el riesgo de las tecnologías emergentes, sino que además las funciones de auditoría consideradas

Gestionar de manera eficaz los riesgos de las tecnologías emergentes y, a la vez, aprovechar esas herramientas son desafíos fundamentales para los líderes de auditoría interna de hoy en día. Sin embargo, al hacerlo, pueden convertirse en verdaderos socios estratégicos del éxito de la organización. 

**MICHAEL ROSE, CIA, CPA, CISA, CISM**, es socio en el área de servicios de riesgos de negocio de Grant Thornton LLP, Nueva York.

**ETHAN ROJHANI, CISSP, CPA, CFE, CGFM**, es socio en el área de servicios de riesgos de negocio de Grant Thornton, Denver.

**VIVEK RODRIGUES** es gerente sénior de gestión y transformación digital de Grant Thornton, Nueva York.

STATUS QUO IS ONE OF MANY.



**Status Go™**  
IS ONE-ON-ONE.

Ready for an approach that's as  
unique as it is personal?

**Welcome to Status Go.**

[gt.com/statusgo](https://gt.com/statusgo)



"Grant Thornton" refers to Grant Thornton LLP, the U.S. member firm of Grant Thornton International Ltd (GTIL), and/or refers to the brand under which the independent network of GTIL member firms provide services to their clients, as the context requires. GTIL and each of its member firms are not a worldwide partnership and are not liable for one another's acts or omissions. In the United States, visit [grantthornton.com](https://grantthornton.com) for details. © 2017 Grant Thornton LLP | All rights reserved | U.S. member firm of Grant Thornton International Ltd

# *Penalizar la corrupción*

Mediante el Programa de denuncias de la Comisión del Mercado de Valores de EE.UU. se multó a diversas empresas por más de u\$s1 mil millones desde 2011.

# D

Desde su inicio, a través del Programa de denuncias de la Comisión del Mercado de Valores de EE.UU. (SEC, por su sigla en inglés) se multó a numerosos delincuentes por más de u\$s1,7 mil millones. “Los denunciantes jugaron un papel fundamental en cuanto al avance de muchas investigaciones y al éxito de diversas acciones de aplicación de la ley”, indicó Jane Norberg, director del Programa de denuncias de la SEC, luego del pago de u\$s16 millones a dos denunciantes en noviembre de 2017.

El Informe Anual 2017 de la SEC al Congreso sobre el Programa de denuncias proporciona información a los auditores internos y comités de auditoría acerca del alcance del programa, su foco y resultados. En 2017 la SEC otorgó aproximadamente u\$s50 millones a 12 personas debido a sus acciones respecto a diversas denuncias. Estas denuncias incluyeron suministrar información sobre un acuerdo para cometer un fraude muy difícil de detectar, interrumpir esquemas de inversión que apuntaban a inversores poco experimentados y proporcionar información específica de la industria. Norberg destacó que las tres características clave del programa son recompensas monetarias a cambio de información que conduzca a acciones de aplicación de la ley, protección contra represalias y salvaguardas en materia de confidencialidad.

Dado el impacto cada vez mayor del Programa de denuncias de la SEC, los auditores internos deberían alentar a los ejecutivos y directores que supervisan temas de gobierno a que comprendan los elementos clave del programa. Además, los auditores deberían asegurar que los procesos y controles internos estén implementados para

**Daniel Gaydon**  
**Douglas M. Boyle**



resolver con eficacia las dudas de los denunciantes y desarrollar la confianza del empleado.

#### INCENTIVOS PARA DENUNCIANTES

El Programa de denuncias de la SEC se creó en 2011, según indicación de la Sección 922 de la Ley de Reforma de Wall Street y Protección al Consumidor Dodd-Frank de EE. UU., para otorgar incentivos a los denunciantes que informen violaciones a la ley federal de títulos valores. La Sección 21F permite dar recompensas a las personas que proporcionen información que conduzca a una acción de aplicación de la ley de la SEC que de como resultado sanciones por más de u\$s1 millón. Los

## La SEC ha recibido más de 22.000 sugerencias, denuncias y derivaciones.

denunciantes pueden ser un empleado, una persona con información privilegiada, por ejemplo, un consultor; o un tercero ajeno a la empresa.

Los denunciantes pueden recibir pagos del 10 % al 30 % de las penas pecuniarias cobradas. Para recibir el pago, el denunciante debe completar la solicitud de recompensa dentro de los 90 días de que la SEC publique la Notificación de la acción encubierta. Los factores que podrían incrementar el monto del pago se centran en el grado de importancia de la información para la acción de la SEC, en el mayor nivel de cooperación y la evidencia de que la violación se informó primeramente a través de la red interna de la empresa. Por el contrario, los factores que podrían disminuir el monto del pago se refieren a que el denunciante esté implicado y a que incurra en una demora significativa para informar la violación.

#### CRECIMIENTO DEL PROGRAMA

Desde que en 2011 se implementaron las normas acerca de las denuncias, la SEC recibió más de 22.000 sugerencias, denuncias y derivaciones (TCR, por su sigla en inglés). Las “Sugerencias de los denunciantes” en la página 45 muestran

que las TCR han crecido 49 % desde 2012 y alcanzaron un máximo histórico en 2017. Las categorías que permanecen como las más altas durante la vida del programa se refieren a divulgación de información corporativa, ofrecimiento para participar en un fraude y manipulación (consulte “Tipos de denuncias de los denunciantes” en la página 46).

Aproximadamente el 68 % de las TCR presentadas en 2017 provinieron de EE. UU, un 20 % de ubicaciones internacionales y un 12 % de una ubicación no revelada. La cantidad anual de TCR presentadas internacionalmente creció un 75 % desde 2012.

Si bien la Ley Dodd-Frank prohíbe a la SEC divulgar la identidad del denunciante, la comisión publica los roles en los que los denunciantes participaron en general. En 2017 la mayoría de los beneficiarios de recompensas eran empleados al momento de la denuncia (30 %) o ex empleados (25 %) El resto de los beneficiarios incluyó a inversores damnificados (19 %), terceros (15 %), otros de adentro de la empresa (7 %) y profesionales del sector (4 %).

No solo las TCR han aumentado, también se ha incrementado el monto pagado a los denunciantes a través del Fondo de protección al inversor. La SEC ha otorgado más de u\$s60 millones a denunciantes desde 2012 (consulte “Las máximas recompensas por denuncias” en la página 47).

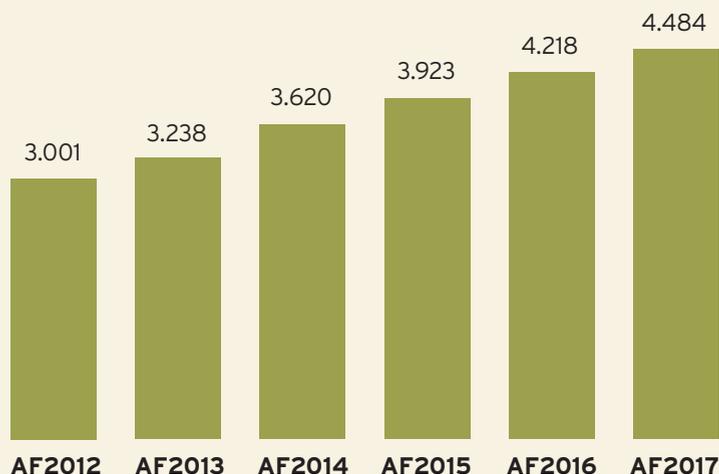
#### PROTEGER A LOS DENUNCIANTES

Dado que las recompensas monetarias y los pagos crecen año tras año, la SEC, desde 2017, hace hincapié en la protección del denunciante. En algunas instancias, la SEC impuso multas por u\$s2,4 millones contra empresas que cotizan en bolsa dado que tomaron represalias u obstaculizaron la capacidad de los empleados de informar potenciales violaciones ante la comisión.

La Sección 21F(h)(1) de la Ley Dodd-Frank proporciona específicamente protección contra represalias a los denunciantes. Además, la Norma 21F-17(a) de la Ley de Mercado de Valores indica que los empleadores deben permitir que los empleados informen a la SEC las violaciones sobre títulos valores. La ley dice que “ninguna persona puede

El Programa de denuncias de la SEC ha recuperado \$671 millones de ganancias ilícitas e intereses desde 2011, la mayoría de las cuales se devolvió o se devolverá a **los inversores** damnificados, indica la SEC.

## SUGERENCIAS DE LOS DENUNCIANTES



Fuente: Informe Anual 2017 al Congreso sobre el Programa de denuncias

realizar acciones que impidan que una persona se comuniquen directamente con el personal de la comisión para informar una posible violación en materia de títulos valores, incluida la exigencia o amenaza de exigencia de un acuerdo de confidencialidad respecto de dichas comunicaciones”. La SEC puede iniciar acciones legales contra los empleadores que tomen represalias contra los empleados que informen violaciones a la ley de títulos valores.

En 2017 la SEC detectó numerosas violaciones a la Norma Rule 21F-17(a). Por ejemplo, Homestreet Inc., una firma de servicios financieros con sede en Washington, D.C., aceptó pagar una multa de u\$s500.000 por intentar identificar a un denunciante luego de una consulta de la SEC sobre contravenciones contables. Además, la SEC descubrió que solo los empleados de Homestreet que firmaban un acuerdo por el que renunciaban a potenciales recompensas por denuncias eran elegibles para recibir paquetes de beneficios indemnizatorios.

La SEC también inició acciones contra determinadas empresas por implementar convenios restrictivos en sus paquetes de beneficios indemnizatorios y acuerdos de cese de empleo. En enero de 2017, BlackRock Inc. acordó pagar una multa de u\$s340.000

por incluir un lenguaje inapropiado en sus contratos de desvinculación. A cambio de pagos monetarios, más de 1.000 exempleados firmaron acuerdos por el que renunciaban “a los derechos de recupero de incentivos a cambio de información sobre conductas indebidas, entre otras, sin limitación, los indicados en la Ley de Reforma de Wall Street y Protección al Consumidor Dodd-Frank”.

En otro ejemplo, la SEC detectó que la empresa de energía SandRidge Energy Inc. de Oklahoma había violado la Norma 21F-17(a) y las disposiciones referidas a antirepresalias contra el denunciante

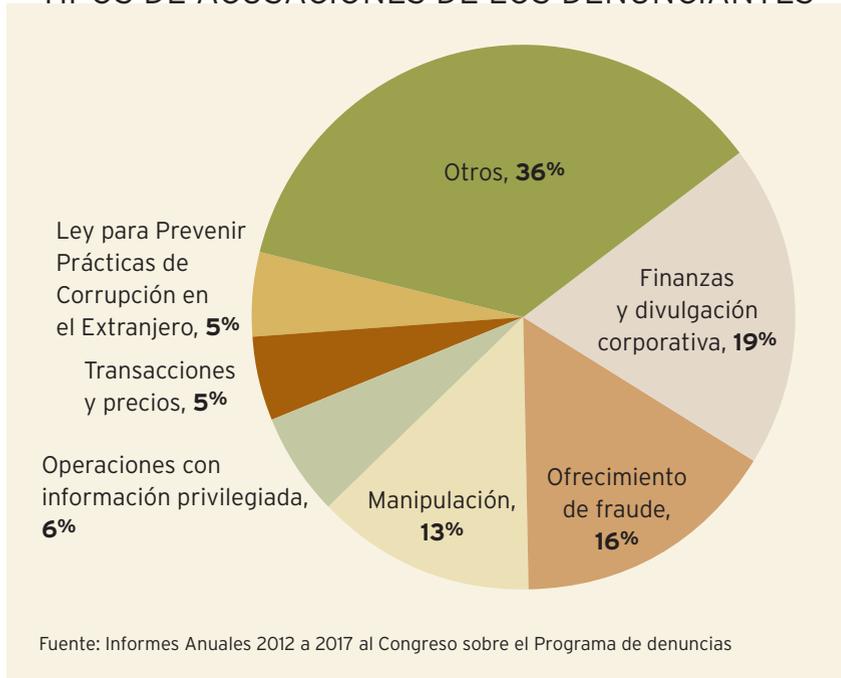
**La SEC puede actuar contra los empleadores que toman represalias contra los empleados.**

de la Sección 21F(h). SandRidge desvinculó a un empleado luego de que el denunciante expresara su inquietud respecto al cálculo de reservas. También, más de 500 exempleados de SandRidge firmaron acuerdos de desvinculación desde agosto de 2011 a abril de 2015 que les impedían revelar información a agencias



Para obtener más información sobre la Oficina del Programa de denuncias de la SEC, VISITE [www.sec.gov/whistleblower](http://www.sec.gov/whistleblower)

### TIPOS DE ACUSACIONES DE LOS DENUNCIANTES



gubernamentales sobre investigaciones de la empresa. SandRidge aceptó pagar multas por u\$s1,4 millones.

Los auditores internos pueden ayudar a la organización a definir, supervisar y gestionar los elementos del proceso de denuncia con el fin de asegurar que se proporciona un camino apropiado

con consecuencias dañinas para la reputación de las empresas implicadas. En un comunicado de prensa de agosto de 2014, el antiguo jefe de la oficina de denuncias Sean McKesy destacó la importancia de los auditores internos. “Las personas que realizan auditoría interna, tareas de cumplimiento y funciones legales para empresas son vitales en la batalla contra el fraude y la corrupción”, manifiesta. “A menudo conocen los diversos tipos de información específica, oportuna y fiable que pueden prevenir un fraude inminente o detener uno en curso”.

En algunos casos, los auditores internos mismos pueden ser denunciantes. En 2014 y 2015, la SEC otorgó recompensas por denuncias a empleados dentro de las funciones de cumplimiento y auditoría interna. De acuerdo a la Sección 21F-4, si los auditores internos encuentran una violación, primero deben informarla internamente al director apropiado o a un miembro adecuado del Consejo. Si no se toman medidas dentro de los 120 días, el auditor interno será la persona apta para

**Los auditores pueden revisar si las denuncias se resolvieron adecuadamente.**

para informar denuncias. Los auditores también revisarán si las denuncias se resolvieron adecuadamente.

**IMPLICACIONES DE AUDITORÍA INTERNA**

Con multas por más de u\$s1000 millones impuestas hasta el momento contra empresas, el Programa de denuncias de la SEC tiene un impacto significativo en términos monetarios. Más aún, estas multas podrían ocasionar un escándalo

De 2014 a 2017, la SEC ocupó más de **2 años** en promedio hasta **tomar** las decisiones finales sobre las denuncias de los denunciantes en comparación con la demora de un año en 2012 y 2013 según un análisis del *Wall Street Journal* en función de los comunicados de la SEC.

## LAS MAYORES RECOMPENSAS PAGADAS POR DENUNCIAS

A continuación, enumeramos las recompensas más altas emitidas por la SEC desde el inicio de su programa de denuncias. Nueve de las recompensas más altas tuvieron lugar durante el periodo de 2016 a 2018.

FECHA DE PUBLICACIÓN	MONTO DE LA RECOMPENSA	CITA DE LA SEC
19 de marzo de 2018	<b>\$49 millones</b>	<i>Los denunciantes “proporcionaron información crítica que impulsó la primera investigación, incluida la identificación de documentos potencialmente relevantes y testigos clave”.</i>
6 de septiembre de 2018	<b>\$39 millones</b>	<i>El denunciante “voluntariamente proporcionó información a la comisión que condujo a la aplicación exitosa de la acción encubierta”.</i>
19 de marzo de 2018	<b>\$33 millones</b>	<i>“La información suministrada no era conocida con anterioridad por el personal a cargo de la investigación que dio como resultado la acción encubierta”.</i>
22 de septiembre de 2014	<b>\$30 millones</b>	<i>“El denunciante se presentó y nos proporcionó información sobre un fraude en curso que hubiera sido muy difícil de detectar”.</i>
30 de agosto de 2016	<b>\$22 millones</b>	<i>“Denunciante cuya detallada sugerencia y amplia colaboración ayudó a la agencia a detener un fraude muy bien oculto implementado en la empresa donde trabajaba el denunciante”.</i>
14 de noviembre de 2016	<b>\$20 millones</b>	<i>“Este denunciante nos alertó proporcionándonos una sugerencia valiosa que condujo a recuperar casi la totalidad de los fondos de los inversores”.</i>
9 de junio de 2016	<b>\$17 millones</b>	<i>“La información y la ayuda suministradas por este denunciante permitió al personal de cumplimiento de la ley ahorrar tiempo y recursos, y reunir fuertes evidencias de respaldo de nuestro caso”.</i>
6 de septiembre de 2018	<b>\$15 millones</b>	<i>El denunciante “se presentó ante la agencia para una entrevista de investigación”.</i>
1 de octubre de 2013	<b>\$14 millones</b>	<i>“La información suministrada por el o los denunciantes condujo a una acción de cumplimiento de la ley de la SEC que dio como resultado la recuperación de fondos sustanciales de los inversores”.</i>
30 de noviembre de 2017	<b>\$8 millones</b>	<i>“El denunciante alertó al personal de cumplimiento de la ley de la SEC sobre una conducta indebida particular que luego fue el foco de la investigación del personal y la piedra angular de la subsiguiente acción de cumplimiento”.</i>
30 de noviembre de 2017	<b>\$8 millones</b>	<i>“El denunciante proporcionó información adicional significativa y su cooperación continua con el personal durante la investigación representó un ahorro significativo de tiempo y recursos de la agencia”.</i>

Fuentes: Órdenes y comunicados de prensa de la SEC relacionados con el programa de denuncias

# Una nueva mirada hacia la auditoría interna.



## Presentamos la Audit Intelligence Suite:

Realice evaluaciones comparativas | Examine | Encueste

Realice una evaluación comparativa de su función de auditoría, examine a su equipo y encueste a las partes interesadas clave. Una vez que sepa los resultados, estará en una mejor posición para mejorar su función de auditoría.

Obtenga más información.

[www.theiia.org/AuditIntelligenceSuite](http://www.theiia.org/AuditIntelligenceSuite)



AUDIT EXECUTIVE  
— CENTER® —

En junio, la SEC propuso una **norma que r**educiría las re**compen**sas para los denunciantes de casos con multas de u\$s100 millones o más a una recompensa “más adecuada y rápida”.

una recompensa y puede iniciar el proceso de denuncias presentando la información a través del cuestionario en línea de la SEC o completando un Formulario de TCR impreso.

Dado que más de la mitad de los informes de denuncias provienen de empleados de la empresa, los directores ejecutivos de auditoría (CAE) deberían trabajar estrechamente con el comité de auditoría para asegurar que el tono apropiado, las políticas y la diligencia estén implementados para respaldar a un denunciante que informa internamente por primera vez. En “Whistleblowers: What the Board Needs to Know” (Denunciantes: lo que el consejo de administración debe saber), el boletín Imagen de la gerencia del IIA enumera seis pasos que los consejos y los CAE deberían adoptar para supervisar un programa de denuncias:

- » Desarrollar la confianza del empleado en las políticas internas.

- » Considerar todas las fuentes, incluidas líneas directas, correos electrónicos anónimos, demandas legales, entrevistas de fin de empleo y redes sociales.
- » Asegurar la clasificación adecuada del informe en función del conocimiento de las implicancias legales y contables.
- » Recurrir a auditoría interna para gestionar el proceso de denuncias, administrar el proceso de investigación o revisar las actividades del denunciante.
- » Comprender el proceso del programa de denuncias en su totalidad.
- » Permanecer atento al revisar y actualizar continuamente las políticas de denuncias.

El Programa de denuncias de la SEC dio como resultado un aumento de la cantidad de sugerencias, multas, recompensas y protecciones de denunciantes. Con el

incremento de las recompensas monetarias, es probable que aumente la cantidad de informes enviados al Programa de denuncias de la SEC. Teniendo en cuenta este escenario, los auditores internos pueden ayudar a fortalecer el programa de denuncias de la organización a través de la educación, la comunicación y la supervisión. Dado su conocimiento del gobierno de la organización, sus políticas y procedimientos, la participación de auditoría interna puede sumar credibilidad al programa de denuncias. No obstante, los auditores deberían seguir siendo objetivos y dejar a la gerencia la responsabilidad de la toma de decisión respecto a casos de denuncias específicas. 

**DANIEL GAYDON** es estudiante de doctorado en la Universidad de Scranton en Pennsylvania.

**DOUGLAS M. BOYLE, DBA, CPA, CMA,** es director del departamento de contabilidad y profesor asociado de la Universidad de Scranton.



## Abra la puerta de la complejidad del riesgo.

### Introducción a la nueva Certificación de Gestión de Riesgo Empresarial de COSO

**La complejidad del riesgo empresarial ha cambiado**, nuevos riesgos han surgido y gestionar todo esto se ha convertido en responsabilidad de todos. Para obtener su Certificación de Gestión de Riesgo Empresarial (ERM, por su sigla en inglés), usted puede optar por nuestro formato «En persona» u «OnDemand». Aprenderá los conceptos y principios del Enfoque ERM recientemente actualizado, y estará preparado para integrar el Enfoque al proceso de determinación de la estrategia de la organización para impulsar el desempeño del negocio.

Tome el control de la gestión de riesgos.  
Inscríbase hoy mismo: [www.theiia.org/ERMCertificate](http://www.theiia.org/ERMCertificate).

**COSO**

La certificación de COSO está patrocinada por la Asociación Americana de Contabilidad (AAA, por su sigla en inglés), el Instituto Estadounidense de Contadores Públicos Certificados (AICPA, por su sigla en inglés), los Ejecutivos de Finanzas Internacionales (FEI, por su sigla en inglés), el Instituto de Contadores de Gestión (IMA, por su sigla en inglés) y el Instituto de Auditores Internos (IIA, por su sigla en inglés). © 2018 Association of International Certified Professional Accountants. Todos los derechos reservados. AICPA y American Institute of CPA son marcas comerciales del Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados y están registradas en los Estados Unidos, la Unión Europea y otros países. El diseño del globo es una marca comercial propiedad de la Association of International Certified Professional Accountants cuya licencia se ha concedido a AICPA.



## *Acelera* tu camino al éxito

Demuestre su credibilidad y pericia

**HECHO CERTIFICADO:** Siendo la única certificación reconocida globalmente para los auditores internos, obtener la designación Certified Internal Auditor® (CIA®) demuestra la habilidad, el valor y la comprensión de las *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna* y cómo se deben aplicar. Cuando la designación CIA aparece a continuación de su nombre, obtendrá mayor respeto, más ascensos y ¡más dinero!\*

Mejore su credibilidad y pericia. **Aprenda más.**

[www.theiia.org/CBOK](http://www.theiia.org/CBOK)

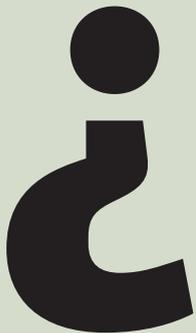


\*Según el Estudio de remuneraciones de auditoría interna del IIA de 2017 (en función de respuestas de EE. UU.).

# Liberarse de las trampas mentales

Los auditores internos pueden seguir pasos para evitar pensar en exceso, algo que puede afectar las auditorías y el servicio a los clientes.

**Murray D. Wolfe**



Se siente atrapado en una trampa mental? El pensamiento excesivo puede inhibir el servicio al cliente que prestan los auditores internos.

"Las

trampas mentales son un modo de pensamiento habitual que alteran nuestra tranquilidad, nos insumen muchísimo tiempo y nos agotan la energía, sin lograr nada de valor a cambio", escribe André Kukla, exprofesor de Filosofía y Psicología de la Universidad de Toronto, en *Trampas mentales: cómo evitar complicarnos la vida*.

Los auditores pueden caer en muchas trampas mentales involuntariamente y "quedarse girando en el mismo lugar" en cualquier punto del ciclo de vida de





**PARA HACER  
COMENTARIOS  
sobre este  
artículo, envíe  
un CORREO  
ELECTRÓNICO  
al autor a  
murray.wolfe@  
theiia.org**

los proyectos. Ser conscientes de estas trampas y aprender a sortearlas puede ayudar a que los auditores hagan mejor su trabajo, reduzcan el esfuerzo destinado a finalizar sus tareas y aporten mayor valor a sus clientes.

Entre las trampas mentales que cubre el libro, nueve son las más relevantes para los auditores internos: persistencia, amplificación, fijación, reversión, anticipación, dilación, aceleración, resistencia y división. Según Kukla, cada una de estas trampas se relacionan con cuatro errores fundamentales vinculados con emprender tareas o proyectos: Las personas hacen mucho o muy poco, o bien comienzan o terminan una tarea demasiado pronto o demasiado tarde. Los auditores internos deberían estar atentos a estas trampas y errores, y tomar medidas proactivas para lidiar con ellos.

**PERSISTENCIA** La primera trampa involucra seguir trabajando en tareas que han perdido su valor. Esto genera que la gente haga demasiado.

Como Kukla señala: La cultura norteamericana les enseña a las personas

Sin embargo, es importante recordar que hay una diferencia entre persistencia y perseverancia. La persistencia es una trampa mental que conduce a un camino sin salida, mientras que la perseverancia es un rasgo loable con el cual se persigue tenazmente un objetivo a pesar de los obstáculos.

**AMPLIFICACIÓN** Esforzarse más de lo necesario para lograr los objetivos y hacer en exceso es amplificación. Para los auditores internos, la amplificación sucede en algunas situaciones comunes. La primera es cuando continúan haciendo pruebas para comprobar una observación para la cual ya han reunido suficiente evidencia. Después de todo, si algo de evidencia es bueno, más debe ser mejor, ¿o no?

Los auditores pueden evitar esto aplicando una regla general: Reunir solamente suficiente evidencia para convencer a la audiencia de destino con el fin de que tome medidas. Una vez que se llega al límite, hay que dejar de buscar.

Entrar en una “parálisis del análisis” es otro ejemplo. Esto ocurre cuando los auditores internos continúan analizando una situación más allá de lo necesario con la esperanza de que se convierta en un caso que justifique el cambio.

Los auditores internos también pueden dedicar cantidades desmesuradas de tiempo puliendo informes porque creen que no están listos. Los auditores se enfrentan con la ley de los rendimientos decrecientes y, en algún punto, deben detener el trabajo y emitir el informe. No es necesario que sean perfectos. Estipular plazos relativamente firmes puede ayudar a que los auditores resuelvan esta trampa mental.

**FIJACIÓN** La fijación, que está relacionada con la amplificación, ocurre cuando se bloquea el avance para terminar de realizar un trabajo o una tarea. Esto suele ocurrir cuando los auditores internos requieren información adicional de una parte interesada, como un ejecutivo, que resulta no estar disponible.

En lugar de utilizar el tiempo para hacer algo que contribuya a finalizar el

**La persistencia es una trampa mental que conduce a un camino sin salida, mientras que la perseverancia es un rasgo loable con el cual se persigue un objetivo a pesar de los obstáculos.**

a considerar la persistencia como una virtud. Es una forma de inercia mental: una vez comenzada una actividad, las personas siguen avanzando en la misma dirección psicológica hasta que llegan al final. Esta inercia inclina la balanza a favor de continuar con la tarea, incluso aunque haya dejado de tener sentido. La persona prometió realizarla, por lo que seguirá obstinadamente hasta el final.

“Las trampas **mentales** no se identifican por el **contenido** de nuestras ideas, sino por su **forma**”, según se explica en *Trampas mentales: cómo evitar complicarnos la vida* de André Kukla.

trabajo, los auditores desperdician el tiempo y ponen los esfuerzos en actividades que no agregan valor o repiten lo que ya se hizo. Ninguna de estas acciones en definitiva agrega valor. En consecuencia, los auditores dedican demasiado esfuerzo a la actividad actual y no comienzan la siguiente tarea con la celeridad necesaria. Los auditores pueden evitar esta situación planificando con eficacia el futuro y teniendo en cuenta el calendario de los participantes clave.

**REVERSIÓN** Un poco más compleja, la reversión sucede cuando las personas se han fijado realizar una tarea y no lo han logrado. En lugar de dejarlo ir, continúan centrando sus pensamientos en alcanzar el objetivo fallido. Kukla explica que “la reversión es el opuesto temporal de la fijación”, pero en lugar de trabajar para que llegue pronto un *futuro inamovible*, cuando una tarea se bloquea, las personas intentan cambiar el *pasado inmutable*.

La fijación y la reversión tienen un problema en común: las personas siguen abocadas a una tarea cuando ya no hay nada más que hacer. En el caso de la reversión, los auditores deben aceptar que han fallado; superar los sentimientos de culpa, arrepentimiento o vergüenza; y pasar al siguiente proyecto.

**ANTICIPACIÓN** Los auditores pueden padecer la anticipación al empezar una tarea demasiado pronto (por ejemplo: cuando no planifican lo suficiente antes de comenzar el trabajo de campo).

Los auditores internos sin experiencia tienden a caer en la trampa de la anticipación por la ansiedad de comenzar el trabajo de campo antes de comprender por qué se realiza el trabajo, cuál es la forma más eficaz de obtener evidencia y cómo se debería ejecutar el trabajo para satisfacer las necesidades de los clientes. Esto se observa cuando los auditores comienzan pruebas detalladas de transacciones antes de explorar otras opciones que requieren menos mano de obra, como entrevistas o recorridos, para obtener evidencia. Los auditores internos deben planificar adecuadamente antes

de comenzar el trabajo de campo, pero sin que la planificación sea tan excesiva que se demore el inicio.

**DILACIÓN** La dilación, una de las trampas mentales más prevalentes, involucra tareas pequeñas y relativamente sin sentido que se realizan en lugar de destinar tiempo a las tareas requeridas o asignadas que agregarán valor. Cuando existe dilación, los auditores internos terminan una tarea demasiado tarde y no comienzan la próxima tarea lo suficientemente rápido.

Una forma habitual de dilación es posponer el inicio del trabajo de campo por una sobreplanificación. Los auditores pueden evitar esta situación fijando plazos y asignando esfuerzos a cada fase de la

a redactar el borrador del informe de trabajo al momento de iniciar el trabajo de campo. Así se impulsa el hecho de refinar y comprobar las observaciones y las conclusiones a medida que avanza el trabajo, en lugar de esperar hasta el final.

Si bien tiene relación con la amplificación, realizar más pruebas que las necesarias durante el trabajo de campo puede ser otra forma de dilación. Este puede ser el caso cuando se realizan pruebas adicionales para evitar pasar a la siguiente fase del trabajo.

**ACELERACIÓN** El reverso de la dilación es la aceleración. En vez de demorarse en el comienzo, la aceleración ocurre cuando las personas no le dedican el tiempo y

**La anticipación implica empezar una tarea demasiado pronto. Los auditores internos pueden padecer esta trampa si no planifican lo suficiente antes de comenzar el trabajo de campo.**

auditoría, y respetarlos lo más posible. Por supuesto que se necesita cierto grado de flexibilidad, pero una auditoría es un proyecto pequeño y debería considerarse como tal.

Otra forma de dilación es demorar el contacto con las partes interesadas para evitar la confrontación o una posible discusión desagradable. Los auditores pueden demorar la situación uno o dos días y al cabo encontrarse con que la parte interesada no está disponible toda la semana siguiente. Si esto sucede repetidas veces, el cronograma del trabajo puede demorarse varias semanas.

Los auditores internos también dilatan al no redactar sus informes de auditoría porque saben que elaborar, editar y finalizar el informe los expondrá a un desafío y a la crítica de sus supervisores y clientes. Los departamentos de auditoría pueden abordar esta trampa comenzando

la atención que necesita una tarea y la finalizan demasiado pronto. A menudo, la dilación para comenzar un proyecto o una tarea puede generar la aceleración al final.

Por ejemplo: los auditores internos pueden apurarse en la planificación y, a la larga, no entregarles al cliente y a las partes interesadas lo que deseaban. Como resultado, tendrían que volver atrás y realizar más trabajo de campo no planificado. No tomarse el tiempo necesario para asegurar que las pruebas estén diseñadas de manera apropiada y que se ejecuten en forma correcta puede hacer que se genere evidencia errónea a causa de trabajo poco riguroso y a las apuradas. Además, los auditores tal vez deban revisar los informes repetidas veces porque se apuraron en redactar un primer borrador sin pensar adecuadamente qué desean informar y cómo desean informarlo.

Relevante. Confiable. Proporciona respuesta.



## AGUDICE SU INTERÉS

Como recurso siempre disponible, galardonado y multiplataforma para auditores internos de todo el mundo, *Internal Auditor* brinda contenido exhaustivo, una funcionalidad optimizada y conexiones interactivas para agudizar su interés.

Impreso | En línea | Móvil | Redes sociales

ENCUÉNTRELO en [InternalAuditor.org](http://InternalAuditor.org)

**Ia**  
INTERNAL AUDITOR

# Comunicaciones verbales y escritas, **pensamiento** crítico, conocimiento del negocio y la **capacidad** para hacer las cosas son las habilidades ideales de los directores y gerentes de auditoría, según una encuesta de 2017 del proyecto MISTI.

Los auditores internos pueden evitar la aceleración al dedicarle tiempo a llevar a cabo cada fase del trabajo de auditoría de manera eficaz mediante una planificación apropiada y la supervisión continua del progreso durante todo el trabajo. Hacer referencia al documento de determinación del alcance a menudo durante toda la auditoría —en especial al redactar el informe— puede ayudar a que los auditores internos se mantengan enfocados en el objetivo del trabajo.

**RESISTENCIA** Cuando las personas que están muy involucradas en una tarea que se está desarrollando correctamente se enfrentan a una emergencia legítima, una oportunidad o una interrupción que exige su atención, se produce resistencia. Esto podría incluir la solicitud de un cliente para que se realice una tarea urgente, de alta prioridad e inoportuna cuando los auditores están en medio de otro trabajo. Un ejemplo podría ser una investigación no planificada de fraude en un sitio alejado que requeriría una cantidad significativa de viaje y de tiempo fuera de casa. Para abordar esta trampa, los auditores pueden aplicar una regla general que propone Kukla: “No tiene sentido desaprovechar una oportunidad cuando la tarea actual se puede posponer sin costo”.

**DIVISIÓN** La trampa de la división sucede cuando las personas intentan concentrarse en dos cosas al mismo tiempo. Esta trampa involucra la presunción errada de que las personas pueden hacer múltiples tareas eficazmente y al mismo tiempo.

Kukla destaca que las personas no pueden encargarse de dos cosas a la par porque la atención es indivisible. Cuando las personas creen que están haciendo varias tareas a la vez, están pasando rápidamente de una actividad a otra o han relegado una de las actividades a un modo de funcionamiento inconsciente y automático.

Los auditores internos, en especial los de rango superior, a menudo deben vérselas con varias tareas en simultáneo. En pocas ocasiones, se pueden dar el lujo de focalizarse solo en una cosa a la vez.

El problema es que dividir la atención en diversas tareas en realidad insume más tiempo y esfuerzo que concentrarse en una tarea a la vez. Cuando las personas abandonan una tarea y la retoman más tarde, no reanudan en el mismo punto en el que dejaron. Deben dedicarle tiempo a volver a entrar en tema.

Para gestionar mejor su tiempo, los auditores internos deberían dedicar segmentos de tiempo a tareas específicas. Deberían seguir ciertos pasos para evitar

**Al ser conscientes de las trampas mentales y tomar medidas para liberarse de ellas, los auditores internos pueden disfrutar más de su trabajo y ser más eficaces.**

distracciones innecesarias, como correos electrónicos, llamadas telefónicas e interrupciones de subordinados directos y otros empleados. Como menciona Kukla, siempre hay algo que puede sacar la atención de la tarea en cuestión.

## **UN HÁBITO SALUDABLE**

Al ser conscientes de las trampas mentales y tomar medidas para liberarse de ellas, los auditores internos pueden disfrutar más de su trabajo y ser más eficaces en sus funciones. El objetivo es dedicar menos tiempo y esfuerzo a generar buenos resultados continuamente. Ser conscientes de las trampas mentales es una disciplina continua que puede convertirse en un hábito saludable que sea parte del trabajo diario de los auditores. Puede complementar las habilidades técnicas bien desarrolladas y el conocimiento que los auditores ya poseen, y ayudarlos a lograr mayor éxito como personas y como miembros de un equipo. 

**MURRAY D. WOLFE, CRMA, CPA, CA**, es director de auditoría interna en una gran cooperativa agrícola de Calgary, Alberta.

Una universidad y una empresa de servicios de salud se asociaron para crear un programa de pasantías en auditoría interna que prepara a los estudiantes lo necesario para comenzar su carrera de inmediato y con éxito.

# Educación en

**L**as escuelas de negocios de todo el país destacan la importancia de las experiencias de aprendizaje práctico a través de programas de pasantías. Las pasantías en auditoría interna pueden proporcionar a los estudiantes la comprensión del negocio como un todo, y permitirles tener una idea más clara de las áreas que les interesan. Además, las pasantías en auditoría interna ponen en contacto a los estudiantes con diversas áreas funcionales dentro de la empresa de modo que puedan tener la experiencia de diferentes trayectorias profesionales fuera de su título de grado o especialización.

Con un cronograma ambicioso para desarrollar programas de auditoría interna para varios departamentos, Professional Physical Therapy (PPT) —un proveedor de terapias ambulatorias de EE. UU.— primero colaboró con Hofstra University en Hempstead, N.Y. para ofrecer programas de pasantías de verano en 2017. La meta del programa de pasantías no era solo atraer a graduados de alto nivel a PPT, sino también atraer candidatos a la profesión

de auditoría interna. Más específicamente, el objetivo del programa de pasantías era brindar a los estudiantes la oportunidad de obtener experiencia en el departamento de auditoría interna de una empresa importante de servicios de salud y mejorar sus habilidades de pensamiento crítico en relación con el cumplimiento y la auditoría interna. A diferencia de otras pasantías en las que se dan instrucciones detalladas sobre cada tarea a realizar, este programa de diseño con el objetivo de dar a los pasantes una autonomía considerable.

Como parte del programa, PPT, pidió a los pasantes que desarrollaran herramientas de auditoría específicas para los departamentos de recursos humanos, marketing, relaciones comerciales/ventas, y finanzas y contabilidad que fueran viables desde el punto de vista de las estadísticas y que midieran el desempeño general, el cumplimiento de las tareas funcionales y el riesgo inherente asociado a cada departamento. Otros objetivos fueron determinar la variabilidad funcional y el nivel de error o no cumplimiento con los requisitos legales, reglamentarios, operativos, de la industria y los estándares de la firma.



# el mundo real

## SELECCIÓN E INCORPORACIÓN

El cuerpo docente de Hofstra seleccionó ocho estudiantes de pregrado y posgrado de alto nivel como candidatos para la pasantía. Luego de ser entrevistados por el director de auditoría interna y el director de cumplimiento (CCO, por su sigla en inglés) de PPT, a los ocho estudiantes se les ofreció un puesto de pasantía pago. Los pasantes eran cuatro estudiantes de posgrado y cuatro estudiantes de grado con especializaciones en contabilidad, estudios legales en negocios, biología y marketing.

Durante la primera semana los pasantes participaron en actividades de entrenamiento de orientación. Fueron presentados al personal de PPT y se les dio un panorama general del programa, las mejores prácticas de auditoría para el sector de servicios de salud y los organigramas de los cuatro departamentos que se auditarían. Para ayudar a que los pasantes comprendieran en qué consiste una auditoría, se les proporcionó un panorama general de las auditorías de las operaciones del ciclo de ingresos y clínicas de PPT (es decir, cómo se desarrollaron, calificaciones, desempeño, informes y acciones correctivas). Se asignó a los pasantes a uno de los cuatro equipos del departamento de auditoría interna y se les proporcionaron estaciones de trabajo.

Luego se asignó a los pasantes a mentores/gerentes de proyecto del departamento legal y de cumplimiento en equipos de dos. Dado que el programa de pasantías estaba dentro del sector de servicios de salud, a los pasantes también se les proporcionó un panorama general de la Ley de Responsabilidad y Portabilidad del Seguro de Salud de EE. UU. Luego se los capacitó en cómo desarrollar herramientas de auditoría interna y se les asignaron metas y plazos para las entregas.

Se brindó orientación sobre cómo los pasantes podían tener acceso a información relevante para lograr sus objetivos. Por ejemplo, se les proporcionaron descripciones de los puestos de las personas de los departamentos que se auditarían, las políticas y los formularios relevantes, y los pasos necesarios para desarrollar una herramienta de auditoría. Además, se les dijo a los pasantes que podrían entrevistar al personal de los diferentes departamentos para enterarse de los procesos de los departamentos y los requisitos del puesto específicos de cada función. El equipo del área legal y de cumplimiento explicó temas legales relevantes del sector de servicios de salud y el proceso de auditoría utilizando una auditoría clínica real, modelos de informes de auditoría y acciones correctivas.

**Rina M. Hirsch**

ANDREY ARKUSHA / SHUTTERSTOCK.COM

Por último, cada equipo de auditoría desarrolló un plan de 60 días que fue revisado por un mentor, realizaron entrevistas simuladas al personal para mostrar cómo los pasantes debían entrevistar al personal de PPT, aprendieron a investigar sobre las mejores prácticas y los estándares de la industria. Los pasantes se reunieron con sus mentores, quienes les proporcionaron un panorama general del cronograma de los componentes de la pasantía, incluida la investigación, las entrevistas, la revisión de políticas, la revisión de documentos, el desarrollo de herramientas de auditoría interna, las pruebas, la medición y ponderación de la relevancia, y el desempeño de la auditoría.

#### **DESARROLLO DE HERRAMIENTAS DE AUDITORÍA**

Se asignaron los equipos a departamentos específicos en función de la formación académica y los intereses de los pasantes. El objetivo de tener equipos de dos personas era multifacético. Los pasantes pudieron trabajar como equipos autónomos, a la vez que los mentores proporcionaron la orientación necesaria. Sin embargo, los pasantes se apoyaron en gran medida en las fortalezas del otro pasante de su equipo a fin de alcanzar los objetivos antes de recurrir al mentor para obtener orientación. Esto les ayudó a desarrollar confianza en sí mismos y a evitar apoyarse demasiado en los mentores del programa.

las herramientas de auditoría que consistieron en preguntas binarias que se podían calificar y ponderar su relevancia fácilmente. La formulación de las preguntas de las herramientas de auditoría pasó por varias instancias de evaluación durante un período de cuatro semanas. En primer lugar, las herramientas de auditoría fueron aprobadas por el mentor/gerente de proyecto. Luego fueron aprobadas por el director de auditoría interna y después por el CCO. Una vez que el equipo recibió la aprobación final, los pasantes llevaron a cabo una auditoría utilizando la herramienta recientemente desarrollada. En función de los hallazgos, los equipos crearon indicadores clave de rendimiento (KPI, por su sigla en inglés) y un tablero de indicadores clave de rendimiento para cada departamento auditado.

Con los resultados de la auditoría y la información de los indicadores clave de rendimiento en mano, los pasantes prepararon un informe de auditoría en el que resumían sus hallazgos. Los pasantes también realizaron un análisis de brechas y proporcionaron un plan de acción en función de los resultados. Por último, cada equipo preparó una presentación de sus hallazgos de auditoría y los presentó al consejo de administración de PPT.

#### **BENEFICIOS PARA LA EMPRESA**

El programa hizo posible lograr el ambicioso proyecto de desarrollar herramientas de auditoría para su uso continuo por parte de cuatro departamentos y se completó en un plazo relativamente corto. Además, el proceso de revisión implementado (por mentores, el director de auditoría interna y el CCO) garantizó que el resultado del programa fuese de alta calidad. Como los pasantes fueron los responsables del desarrollo de la herramienta de auditoría de cada departamento desde el inicio hasta el final, el costo del proyecto fue mucho menor de lo que hubiera sido si lo hubiera llevado a cabo personal del área de legales y cumplimiento.

El programa de pasantías de PPT fue una experiencia tan positiva para los miembros de los departamentos de legales y cumplimiento que PPT decidió contratar a uno de los pasantes a tiempo completo. Debido al éxito del programa de pasantías, el director de auditoría interna y el CCO

**El proceso de revisión implementado garantizó que el resultado del programa fuese de alta calidad.**

La primera tarea de los pasantes fue reunir material de investigación, para ello revisaron los estándares del sector económico y de la firma, las políticas y procedimientos aplicados, las leyes y reglamentaciones relevantes, y entrevistaron al personal de los departamentos correspondientes. El mentor de cada equipo revisó la información y proporcionó ayuda o los comentarios necesarios a los pasantes durante todo el proceso de investigación.

Una vez finalizado el proceso de investigación, los equipos desarrollaron

El promedio del **porcentaje de** pasantes que acceden a ser contratados a tiempo completo es del **45,6 %**, según el informe de la Encuesta sobre pasantías y trabajos cooperativos 2018 de la Asociación Nacional de Universidades y Empleadores.

de PPT demostraron interés en contar con más pasantías en el futuro.

El programa de pasantías aumentó la exposición y la promoción de la empresa a través de los pasantes. Al ofrecer una experiencia positiva y gratificante para los pasantes, la empresa logra que estos difundan publicidad positiva entre sus iguales.

### **BENEFICIOS PARA LOS ESTUDIANTES**

Como los pasantes fueron los responsables del proyecto desde el inicio hasta el final, pudieron mejorar considerablemente sus habilidades de pensamiento crítico a través de un aprendizaje de primera mano. Al darle autonomía a cada pasante —y otro pasante con el que trabajar en estrecha colaboración— fueron capaces de generar ideas para ayudarse mutuamente a resolver problemas y alcanzar los objetivos. Los pasantes utilizaron habilidades de pensamiento crítico en cada etapa del programa de pasantías: investigación, desarrollo, implementación, informes y presentación de los hallazgos. Además de la mejora de las habilidades de pensamiento crítico, los pasantes mejoraron sus habilidades técnicas mediante el uso de herramientas de Excel y aprendieron mucho sobre los estándares del sector económico de los servicios de salud, las mejores prácticas y los estándares de una empresa con departamentos.

Sin embargo, uno de los resultados más importantes del programa fue la oportunidad que los pasantes tuvieron de desarrollar sus habilidades blandas y de comunicación, al colocarlos en situaciones del mundo real. Los pasantes aprendieron a desarrollar una buena relación con el personal de la compañía, a trabajar de manera eficiente como equipo, a capitalizar las fortalezas de los demás y a trabajar bajo presión. La retroalimentación que los mentores proporcionaron a los pasantes tuvo como resultado una mejora importante en estas áreas. En consecuencia, el programa de pasantías logró que hubiera muchos más candidatos adecuados para los puestos.

Los pasantes del programa completaron un formulario de evaluación del propio desempeño a mitad de la pasantía y muchos indicaron que pudieron aplicar los conocimientos adquiridos en sus estudios universitarios en un entorno

del mundo real, aprender mucho acerca de áreas de las que tenían muy pocos conocimientos anteriores, identificaron las mejoras logradas en las habilidades técnicas y para realizar presentaciones y expresaron que mejoraron sus habilidades de comunicación. Si bien varios pasantes se frustraron con el fenómeno del mundo

## **Las pasantías en auditoría interna pueden crear experiencias positivas y mejorar la percepción de la profesión.**

real de las diferentes expectativas de los distintos supervisores, aprendieron a lidiar con estas expectativas a veces contradictorias. Esto refleja un claro reconocimiento de mejora en las habilidades blandas en el lugar de trabajo.

Los pasantes también mencionaron beneficios como ganar experiencia de trabajo en el sector de los servicios de salud, trabajar de manera independiente y como parte de un equipo, y ser responsable y tener que rendir cuentas del trabajo realizado como beneficios adicionales del programa. Luego de presentar sus hallazgos al consejo de administración, los pasantes indicaron que se sentían muy realizados y satisfechos.

### **CAMBIO EN LAS PERCEPCIONES**

Las oportunidades de pasantías en auditoría interna que crean experiencias positivas para los pasantes y la organización pueden ayudar a mejorar la percepción de la profesión de auditoría interna. Los estudiantes comparten sus experiencias con sus iguales, lo que puede traducirse en un mayor interés de los estudiantes por aprender más sobre auditoría interna. Además, las organizaciones pueden tener una mayor cantidad de candidatos de alto nivel que quizá nunca hubieran considerado una carrera profesional en auditoría interna. 

**RINA M. HIRSCH, PHD, CPA**, es profesora adjunta de contabilidad en Hofstra University en Hempstead, N.Y



**PARA HACER  
COMENTARIOS  
sobre este  
artículo, envíe  
un CORREO  
ELECTRÓNICO  
al autor a  
[rina.hirsch@  
theiia.org](mailto:rina.hirsch@theiia.org)**

# Perspectivas de gobierno

POR JUSTIN STROUD EDITADO POR KAYLA FLANDERS

## COMENZAR EN PEQUEÑO

Poner en marcha una función de auditoría de una persona requiere paciencia, mantenerse centrado y desarrollar relaciones.

Hace varios años mi empleador, Western Reserve Group, una aseguradora de bienes y accidentes con sede en Wooster, Ohio, estaba considerando la mejor manera de poner en marcha un departamento de auditoría interna: dentro de la compañía o contratando servicios externos. Dado que se esperaba un crecimiento continuo de la compañía, tenía sentido centrarse más en la auditoría interna.

La compañía optó por contratar los servicios de consultores externos para la auditoría interna. Los consultores completaron, en promedio, de tres a cuatro auditorías por año, hasta hace aproximadamente cuatro años, cuando la alta dirección y el comité de auditoría determinaron que a la compañía le convenía tener un auditor interno en el lugar que se hiciera cargo de la función de auditoría interna con un modelo que externalizara conjuntamente las competencias técnicas.

Se me convocó como gerente de auditoría interna. Dado que era un departamento de una persona, era necesario

lograr un comienzo positivo. Recomendar cambios a gran escala a una compañía a la que ya le iba bien no sería el mejor modo de ganar apoyo para auditoría interna. En cambio, logré el apoyo escuchando y observando a las unidades de negocio, a la vez que tuve algunas victorias anticipadas al actualizar elementos de gobierno como el manual y el estatuto de auditoría.

Asimilar los conocimientos de las unidades de negocio me ayudó a ampliar mi comprensión de la organización y a proporcionar una percepción valiosa a futuro. También fue muy valioso revisar cada uno de los informes de auditoría de los consultores anteriores. Asimismo, leer los informes de los auditores externos y de los organismos de control me proporcionó información útil para obtener conocimientos de los fundamentos de la organización.

Lo más importante para desarrollar una función de auditoría interna eficaz es que la gerencia tenga una fuerte imagen de que el gobierno y la auditoría interna van de la mano al establecer los valores

y el comportamiento ético que guía a la organización. El apoyo del comité de auditoría y del presidente (CEO) es vital para mostrar que la auditoría interna se puede utilizar como herramienta y recurso valiosos, además de que proporciona el necesario típico aseguramiento. Desde el primer día el constante apoyo que he recibido hizo posible que auditoría interna se desarrollara y creciera. Tal como dijo el presidente ejecutivo de Western Reserve, Kevin Day, “El gobierno corporativo fuerte comienza en el nivel superior de nuestra organización con el enfoque de proporcionar un clima ético basado en nuestros sólidos valores centrales. Fue vital que al incorporar un auditor interno toda la compañía supiera que la función de auditoría interna contaba con el total respaldo del CEO y del Consejo de administración. Nuestro éxito se debió a la transparencia y a la comunicación no solo con el equipo de la gerencia, sino con todos los niveles de la organización”.

Un dicho que me gusta decir es: “mirar atrás para moverse hacia

LEA MÁS SOBRE GOBIERNO Visite [InternalAuditor.org/governance](http://InternalAuditor.org/governance)



PARA HACER COMENTARIOS sobre este artículo, ENVÍE UN CORREO ELECTRÓNICO al autor a [justin.stroud@theiia.org](mailto:justin.stroud@theiia.org)

adelante". Vi dónde estaba auditoría interna y luego determiné los modos de mejorar el tiempo del ciclo entre auditorías de las principales áreas de negocio y de garantizar que las áreas de alto riesgo estuvieran cubiertas. Crear una función que adhiriera a Las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna fue un punto esencial.

Solo determinar cada función auditable y los controles en torno a dichas áreas puede llevar tiempo y recursos considerables. La clave es ser paciente y a la vez moverse siempre hacia adelante para construir el universo de la auditoría. A partir de allí, se puede desarrollar un plan de auditoría basado en el riesgo mientras se reúnen tendencias y temas candentes mediante entrevistas a miembros clave de la alta dirección para obtener una visión general de la organización. Combinar esto con las necesidades específicas de la industria y los puntos esenciales de la auditoría puede ayudar a desarrollar un plan de auditoría sólido.

Auditoría interna debe trabajar como socio estratégico de la gerencia y debería interactuar con todos los niveles de la organización a fin de obtener respaldo y mostrar que puede ser un asesor confiable. Esto no se puede lograr en días o semanas, sino en meses y años, dado que la confianza se desarrolla con el tiempo.

En ocasiones, puede parecer que la auditoría interna da vueltas sin llegar a ninguna parte, o que va en muchas direcciones al mismo tiempo. Es parte de la naturaleza humana sobrestimar

lo que se puede hacer en un año o menos, pero las personas con frecuencia subestiman mucho lo que se puede hacer en cinco años. La auditoría interna debería empezar con un mapa de ruta de largo plazo que se ajuste y revise con frecuencia.

Al tener recursos limitados, el tiempo también es limitado, pero las funciones de auditoría pequeñas deben mantener la flexibilidad ante eventos que están fuera del alcance del plan de auditoría. Tener un enfoque puntual y un plan de juego detallado puede ayudar a sacar tiempo para trabajo que agregue valor a la organización.

Sea obteniendo certificaciones, participando con frecuencia en eventos de capacitación o leyendo artículos sobre la industria o la profesión, el aprendizaje continuo también es importante en los entornos de riesgos siempre cambiantes de la mayoría de las organizaciones en la actualidad y no puede minimizarse en un departamento de auditoría pequeño.

Debería ser una meta de todas las funciones de auditoría interna, independientemente de cual sea su tamaño, asegurar la cobertura adecuada del universo de auditoría de toda la organización. Pero auditoría interna primero debe entender dónde están los riesgos y sus respectivos puntos de control. [la](#)

**JUSTIN STROUD, CIA, CRMA, CPA, CPCU**, es gerente de auditoría interna en Western Reserve Group.

## Haga oír su voz en la profesión. Escriba para *Internal Auditor*.

Como publicación líder en el mundo sobre la profesión de auditoría interna, *Internal Auditor* desea que comparta su valiosa experiencia con más de 190,000 miembros en todo el mundo.

¿Ha encontrado una nueva manera de auditar un área de alto riesgo o de satisfacer las necesidades cambiantes de las partes interesadas? ¿Sus sugerencias pueden ayudar a un colega a evitar los obstáculos u orientar a una nueva función de auditoría hacia el camino indicado?

**Aporte sus conocimientos a *Internal Auditor*.**

**Comience hoy mismo. Visite [InternalAuditor.org/guidelines](http://InternalAuditor.org/guidelines).**



Relevante. Confiable. Proporciona respuesta.



## AGUDICE SU INTERÉS

Como recurso siempre disponible, galardonado y multiplataforma para auditores internos de todo el mundo, *Internal Auditor* brinda contenido exhaustivo, una funcionalidad optimizada y conexiones interactivas para agudizar su interés.

Impreso | En línea | Móvil | Redes sociales

ENCUÉNTRELO en [InternalAuditor.org](http://InternalAuditor.org)

**Ia**  
INTERNAL AUDITOR



POR J. MICHAEL JACKA

## PRECIO FRENTE A VALOR

Lo único que los auditores internos deberían vender es el valor que proporcionan.

Usted está sentado en la reunión en la que se trata el presupuesto anual y ha proporcionado una estimación de los gastos de auditoría interna para el año próximo. Los responsables de asegurar el uso apropiado del capital de la organización revisan su propuesta muy detalladamente. Sigue un debate apasionado en el que los fabulosos y poderosos genios del presupuesto buscan modos de reducir los gastos mientras usted pelea por los recursos necesarios para cumplir su misión. En el fragor de esta batalla, ¿comprende usted que no está debatiendo acerca del precio de la auditoría interna sino más bien acerca del valor de la auditoría interna?

Cuando se trata de vender algo, incluso los servicios de auditoría interna, el precio es un factor importante en la decisión final de compra. Pero centrarse solo en el precio no deja ver la verdadera consideración detrás de la decisión de compra: el valor percibido que se recibe por ese precio.

Tomemos, por ejemplo, la compra de un diamante. Más allá de los temas de calidad, algunos compradores valoran la marca y el estatus. El precio exorbitante de cualquier

artículo de Tiffany's tiene que ver tanto con la caja azul típica de esa tienda como con la joya que está dentro de dicha caja. Pero por supuesto que no todos los compradores necesitan la distinción de una marca lujosa; para algunos, una gema de Discount Dave's Diamonds, Dinnerware, y Dinettes será suficiente.

Cuando se trata de los servicios de auditoría interna, pocas organizaciones (en el caso de que las hubiera) pagarán un precio más elevado por la auditoría interna de Tiffany's. (Esto no es tan así cuando se trata de los proveedores de auditoría externa, pero eso es un debate para otro momento). No obstante, si las partes interesadas comprendieran aunque sea un poco de auditoría interna, ninguna querría el equivalente a una compra en Discount Dave's.

Esta realidad trae a la mente una verdad fundamental acerca del marketing de la auditoría interna: El único producto básico que deberíamos vender es el valor que proporcionamos. Y uno de los momentos más reveladores en relación con el éxito de ese argumento de venta es cuando se trata el presupuesto. Las discusiones del presupuesto

pueden convertirse en mercenarias por naturaleza y centrarse estrictamente en cuánto dinero gastará el departamento, cuánto se le dará y cuánto se le quitará. Y si auditoría interna participa de esas reuniones y pelea el precio, casi con seguridad que no tendrá éxito. Sin duda, podría ganar esa batalla en particular, pero perderá la guerra a largo plazo de definir y defender el valor de la auditoría interna.

El momento del análisis del presupuesto es el momento definitivo de la verdad para cualquier departamento de auditoría interna. Es entonces cuando el diálogo debe cambiar. Incluso aunque los otros departamentos discutan dólares y centavos, auditoría interna debe centrar el diálogo en el valor de la auditoría interna, seguido de cuánto están dispuestos a pagar las partes interesadas, los clientes y los consumidores.

No podemos vender por el bajo precio sino que tenemos que vender por ofrecer el mejor valor. [la](#)

---

**J. MICHAEL JACKA, CIA, CPCU, CFE, CPA,** es cofundador y director creativo de *Flying Pig Audit, Consulting, and Training Services* en Phoenix.

# Una mirada a los negocios

## HACER LO CORRECTO

En la actualidad, los consejos de administración se fijan más detenidamente en la cultura corporativa.

**En vista de los recientes fallos en la cultura corporativa ampliamente difundidos, ¿qué están haciendo los consejos de administración para abordar la cultura?**

**Christensen** Definitivamente vemos cómo el concepto de cultura gana terreno en la sala de sesiones del consejo de administración. Más que nunca los directores son sumamente conscientes de que la cultura desempeña una función en la obtención de resultados —tanto buenos como malos— de la empresa en la que trabajan. Dado que la cultura puede fallar en cualquier nivel de la empresa, es importante que los directores tengan la experiencia de primera mano de la cultura del mundo real de sus organizaciones, en lugar de confiar solo en las conversaciones de la sala de sesiones del consejo y en los informes de la gerencia. Un modo de lograr esto es interactuando directamente con el personal de operaciones mediante visitas al sitio. Los directores también deberían insistir en las observaciones relativas a la cultura provenientes del director de riesgos, el director de cumplimiento y el director de seguridad de la información,

del personal del área de recursos humanos y del área de medio ambiente, salud y seguridad, así como también de funciones de defensa de segunda línea independientes. Los consejos de administración también esperan que la auditoría interna intervenga para proporcionar aseguramiento de tercera línea.

**Keele** Los consejos de administración hacen preguntas más dirigidas: ¿Cuál es el riesgo de que esto suceda en nuestra empresa? ¿Qué medidas hemos tomado para evitar o detectar este tipo de conducta indebida? Aplicamos nuestros procesos de manera sistemática? ¿Cómo responde la organización ante la identificación de comportamientos indebidos o no éticos? ¿Se los considera a todos responsables o existen determinadas personas a las que se les da “pase libre”? ¿Contamos con un plan de gestión de crisis para responder a un evento? Los consejos de administración también deberían hacer sistemáticamente preguntas más amplias que abarquen el estado actual de la cultura de la organización: ¿Existe claridad en cuanto a lo que se considera conducta inaceptable y esto es se entiende en la organización? ¿El lugar de trabajo es seguro y respetuoso? ¿Las personas saben

que pueden hacer denuncias sin que haya represalias, esperan ser escuchadas y que se investiguen sus inquietudes?

**¿Qué deben entender los consejos de administración acerca de su función en la supervisión de la cultura?**

**Keele** La mayoría de los consejos de administración actualmente entienden que la cultura es importante, pero determinar qué hacer al respecto, es otro tema. Al igual que la gerencia, los consejos de administración no están totalmente seguros de cómo confirmar que la cultura que desean es la cultura que tienen. Dado que evaluar y supervisar la cultura no es fácil, existe el riesgo de acudir a soluciones check-the-box (marcar la casilla) aparentemente sencillas. Además, existe el riesgo de apoyarse demasiado en controles duros: políticas, capacitación y sistemas que solo proporcionan una visión parcial de la gestión de riesgos. Entender lo que impulsa los comportamientos — controles blandos— y si lo que se vive coincide con lo que se dice es fundamental para comprender la cultura y el riesgo.

Los consejos de administración también



**BRIAN CHRISTENSEN**  
Vicepresidente ejecutivo- Auditoría Interna Global Protiviti



**TRACEY KEELE**  
Socia, Servicios de Auditoría interna y riesgos empresariales KPMG LLP

PARA LEER MÁS SOBRE TEMAS DE NEGOCIOS DE HOY SÍGANOS EN TWITTER @THEIIA



PARA HACER COMENTARIOS sobre este artículo, envíe un correo electrónico al autor a [editor@theiia.org](mailto:editor@theiia.org)

deberían evitar centrarse en las expectativas actuales sin considerar cómo podrían cambiar en el futuro. Los cambios tecnológicos, sociales, económicos, regulatorios y políticos se dan con mayor rapidez que nunca. ¿Cómo pueden las organizaciones evolucionar con agilidad, centrarse tanto en el espíritu como en la letra de la ley, y anticipar el cambio a fin de mejorar la resistencia, crecer y generar confianza en las partes interesadas?

**Christensen** La cultura es un activo empresarial vital que se debe cultivar, alimentar y mantener. Los directores deben ser lo suficientemente curiosos como para investigar sobre los problemas relacionados con la cultura. Primero y principal, el consejo de administración debe querer saber si existen inquietudes relativas a la cultura que requieran su atención. Los miembros del consejo deben resolver dos preguntas fundamentales: ¿Cómo saber lo que necesitamos saber en relación con la cultura? ¿Nuestra comprensión es representativa de toda la organización o solo de algunas áreas? Ningún director desea estar en un consejo que termina preguntándose: ¿Cómo pasó esto y por qué no supimos que pasaría?

### ¿Qué puede hacer la auditoría interna para informar al consejo de administración acerca de la cultura de la organización?

**Christensen** Auditoría, la tercera línea de defensa, está bien posicionada para llevar a cabo una auditoría de la cultura, y evaluar los procesos que utiliza en toda la entidad el personal de la primera y segunda línea en la evaluación de la cultura. Irónicamente, es auditoría interna —la mirada objetiva de la organización— la que está singularmente calificada para aportar "un enfoque sistemático y disciplinado" a un proceso potencialmente subjetivo como es evaluar la cultura. Los auditores internos deberían sacar las conclusiones, teniendo en cuenta los hallazgos y otras observaciones de varias auditorías a fin de determinar si existen patrones significativos. Con la participación de todos en la evaluación de la cultura de la empresa, el consejo debería ser informado de manera confidencial de los resultados de todas las evaluaciones, en especial de las funciones independientes de segunda línea y de auditoría interna.

**Keele** Los auditores internos pueden desempeñar un rol clave en la comprensión y mejoramiento de la cultura. La auditoría interna puede actuar como "los ojos y los oídos" de la organización, y ayudar al consejo a profundizar su comprensión de la cultura a fin de cumplir mejor sus responsabilidades en la supervisión de la cultura. Evaluar y desarrollar las habilidades y capacidades de auditoría, iniciar y promover el diálogo dentro de la organización, obtener los permisos y el respaldo dentro de la organización, y comprender las expectativas e iniciativas referidas cultura de la organización, y el estado actual de la cultura de la organización son los primeros pasos importantes para establecer la función de auditoría interna en la cultura.

### ¿Qué herramientas y técnicas debería utilizar la auditoría interna para auditar la cultura?

**Keele** Las herramientas y técnicas que se utilizan en las auditorías tradicionales son también relevantes para las auditorías de la cultura: entrevistas, revisión y análisis de datos y recorridos. Además, el uso de encuestas, talleres coordinados, grupos de análisis y técnicas analíticas avanzadas como el análisis de sentimientos pueden ser extremadamente valiosas para profundizar en la comprensión de las experiencias y percepciones de los empleados. Auditoría interna debería tener un pensamiento

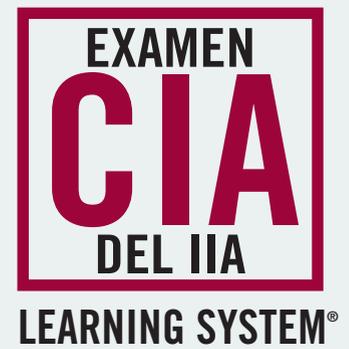
## DESAVENENCIAS CULTURALES

Christensen y Keele afirman que estas señales de alerta podrían indicar que el tono en los niveles medios no está en línea con el tono de la gerencia.

- » Nadie habla sobre la cultura.
- » Transacciones controvertidas y el estímulo para asumir riesgos a fin de llegar a objetivos a corto plazo.
- » Estructuras de informes y legales complejas y poco claras que dificultan la transparencia.
- » Adquisiciones llevadas a cabo de manera deficiente que permiten que prosperen focos de malas conductas.
- » Falta de disciplina financiera.
- » Empleados con constante temor a ser despedidos.
- » Empleados que ejecutan los proyectos sin tener una visión clara que provenga de los líderes de la empresa.
- » Falta de intercambio de conocimientos entre los empleados.
- » Un enfoque por el que se echan culpas o se cubren unos a otros en lugar de solucionar el problema.
- » Una percepción de que existe desconexión entre las palabras y la acción.
- » Un enfoque que se centra en la letra en lugar de en el espíritu de las leyes y regulaciones.
- » La gestión de riesgos y los controles se consideran molestos.
- » Falta de seguimiento inmediato de los compromisos.
- » No informar los problemas identificados y ocultar deliberadamente los problemas.
- » Ensayar para las visitas de la dirección de modo que se centren en la apariencia.

amplio acerca de los datos que existen dentro y fuera de la organización para respaldar una evaluación de riesgos mejorada y la implementación de la auditoría. Se deberían adaptar los procedimientos en función de la cultura, la madurez y el deseo de mejorar de la organización, y la capacidad y la ambición de auditoría interna.

**Christensen** Los resultados de las encuestas pueden validar los temas de las interacciones con las partes interesadas para medir la consistencia de visiones en relación con la cultura de la empresa. Las mediciones de los datos relevantes deberían complementar la información de las encuestas y dirigir las interacciones con las partes interesadas. Estas incluyen las mediciones del riesgo, los datos de cumplimiento relacionados con el comportamiento, los datos de informes y resolución de problemas, informes de denunciantes, datos e informes de recursos humanos, informes de denunciantes, datos de rotación, informes de la línea directa de ética, datos no estructurados de las redes sociales y datos demográficos de los empleados. Se deberían utilizar estas y otras mediciones como complementos de las mediciones de desempeño ligadas a la estrategia para impulsar el tipo de cultura organizacional que la gerencia y el consejo de administración desearían que las partes interesadas experimentaran al interactuar con la organización. [\[a\]](#)



# Un sistema para alcanzar el éxito

¡Ahora alineado con el examen CIA 2019!

El sistema de aprendizaje para el examen CIA del IIA es un programa de revisión interactivo que combina materiales de lectura y herramientas de estudio en línea para enseñar y reforzar las tres partes del examen CIA. Este sistema se ha actualizado con el fin de estar alineado con las normas del sector más recientes, incluido el Marco Internacional para la Práctica Profesional (MIPP) y las *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna del IIA*.



Prepárese para aprobar el examen.  
[www.LearnCIA.com](http://www.LearnCIA.com)



# Calendario del IIA



## IIA CONFERENCIAS [www.theiia.org/ conferences](http://www.theiia.org/conferences)

### 11 AL 13 DE MARZO DE 2019

**Conferencia de Gerentes  
Generales de Auditoría**  
Gaylord Texan  
Dallas/Ft. Worth

### 29 AL 30 DE ABRIL

**Academia de liderazgo**  
Disney's Yacht Club Resort  
Orlando

### 7 AL 10 DE JULIO

**Conferencia internacional**  
Anaheim Convention  
Center  
Anaheim, CA

### 12 AL 14 DE AG.

**Conferencia sobre  
gobierno, riesgo y control**  
The Diplomat  
Fort Lauderdale, FL

### 16 AL 17 DE SEPT.

**Intercambio sobre  
medio ambiente, salud  
y seguridad**  
Washington Hilton  
Washington, DC

### 16 AL 17 DE SEPT.

**Intercambio sobre  
servicios financieros**  
Washington Hilton  
Washington, DC

### 18 DE SEPT.

**Las mujeres en  
el liderazgo de la  
auditoría interna**  
Washington Hilton  
Washington, DC

### 21 AL 23 DE OCT.

**Conferencia de  
presentadores estrella**  
MGM Grand  
Las Vegas

## IIA CAPACITACIÓN [www.theiia.org/training](http://www.theiia.org/training)

**iNUEVO! Auditoría  
de gobierno de TI**  
A pedido

### 3 AL 12 DE DIC.

**Auditoría basada en el  
riesgo, nivel avanzado**  
En línea

### 4 AL 5 DIC.

**Programa de Certificación  
de Gestión de Riesgo  
Empresarial de COSO**  
Dallas

### 4 AL 7 DE DIC.

**Cursos varios**  
Orlando

### 4 AL 13 DE DIC.

**Fundamentos de  
la auditoría de TI**  
En línea

**4 AL 13 DE DIC.  
iNUEVO! Fundamentos  
de la auditoría basada  
en el riesgo**  
En línea

**4 AL 13 DE DIC.  
Análisis de causas raíz  
para auditores internos**  
En línea

**6 AL 7 DE DIC.  
Programa de Certificación  
de Gestión de Riesgo  
Empresarial de COSO**  
Boston

**10 AL 19 DE DIC.  
Cómo realizar una  
evaluación de calidad  
eficaz**  
En línea

### 11 AL 14 DE DIC.

**Cursos varios**  
Nueva York

### 14 DE DIC.

**Fundamentos de la  
auditoría interna**  
En línea

### 18 AL 19 DE DIC.

**Análisis de datos para  
auditores internos**  
En línea

### 18 AL 20 DE DIC.

**Controles generales de TI**  
En línea

### 7 AL 25 DE EN. DE 2019

**Curso integral a cargo  
de instructor del Sistema  
de aprendizaje para el  
examen CIA, Parte 1**  
En línea

### 15 AL 25 DE EN.

**iNUEVO! Fundamentos  
de la auditoría basada  
en el riesgo**  
En línea

### 22 AL 31 DE EN.

**Redacción de informes  
de auditoría**  
En línea

EL IIA OFRECE numerosas oportunidades de aprendizaje a través del año. Para obtener una lista completa visite el sitio: [www.theiia.org/events](http://www.theiia.org/events)



POR JEFFREY RIDLEY

## CREAR UNA SOCIEDAD MEJOR

Los auditores internos deberían contribuir al bien común público.

El reciente lanzamiento del gobierno del Reino Unido de su Estrategia de la Sociedad Civil reconoce la responsabilidad social que tienen el gobierno y los auditores internos en la creación de la sociedad en la que deseamos vivir. La Sociedad Civil en el Reino Unido actualmente no es solo el bienestar de la nación y de todos los que viven en ella—refleja las contribuciones que todos aportamos a través de nuestros valores al bienestar de otras sociedades civiles de todo el mundo. Esos valores son el mayor activo y el recurso más importante de los auditores internos. También son la base sobre la que se asienta la auditoría interna y de lo que esta debería tratar.

La estrategia apunta a cuatro propósitos: Apoyar a las personas para que desempeñen un papel activo en la construcción de una sociedad más fuerte, liberar todo el potencial de los sectores privado y público para apoyar el bienestar social, ayudar a mejorar las comunidades para que sean mejores lugares en los que vivir y trabajar, y crear servicios públicos más sólidos. No puedo pensar en ningún programa o plan de auditoría interna, de cualquier organización o sector, a los que estos propósitos y sus logros no podrían mejorar en términos de objetivos, planificación del riesgo, trabajo, resultados, hallazgos y seguimiento.

Todos los auditores internos tienen la responsabilidad de que se lleve cabo una auditoría social. Proyectos recientes que abordan la cultura de la auditoría y una nueva valoración del papel que desempeña la cultura en establecer prácticas de gobierno eficaces han incursionado en la importancia de la gestión organizacional y el compromiso de las partes interesadas. La cultura no tiene que ver solo con los valores de la organización y cómo es su desempeño. También tiene que ver con el modo en que la organización impacta en las sociedades civiles en las que opera.

Muchos inversores institucionales han adherido a los Principios para la Inversión Responsable de Naciones Unidas relacionados con la responsabilidad ambiental, social y de gobierno (ESG, por su sigla en inglés): "Actuar de acuerdo con lo más conveniente en el largo plazo para nuestros beneficiarios. En este rol fiduciario, creemos que las cuestiones [ESG] pueden afectar el rendimiento de las carteras de inversiones". ESG como una medida del rendimiento seguirá creciendo en importancia para los gobiernos, los inversores y las organizaciones. También debería crecer su importancia para los auditores internos de todos los países.

El buen gobierno abarca las responsabilidades

ambientales y sociales de muchas maneras. Alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU según sus metas para el año 2030 es solo un aspecto de este proceso. Las respuestas actuales de las organizaciones al desarrollo y crecimiento de informes integrados y estratégicos tendrán una fuerte influencia en las declaraciones de responsabilidad ambiental y social del futuro por parte de las organizaciones y los aseguramientos que den y requieran. Los auditores internos siempre tendrán un papel que desempeñar para que esto se logre en sus organizaciones, en todos los sectores. El Instituto de Auditores Internos Certificados del Reino Unido tiene vínculos dentro de redes voluntarias de auditores internos que trabajan en causas benéficas, vivienda social y sectores de educación superior. Sus mensajes y progreso son un ejemplo excelente de cómo la auditoría interna profesional ya está mejorando el bienestar en el Reino Unido y en todo el mundo. [\[a\]](#)

**JEFFREY RIDLEY, CIA, FIIA,** es profesor invitado en la Birmingham City University, la University of Lincoln y la London South Bank University.

*Una versión de este artículo se publicó por primera vez en el sitio web de la revista Audit & Risk, [www.auditandrisk.org.uk](http://www.auditandrisk.org.uk). Reproducción autorizada.*

LEA MÁS OPINIONES SOBRE LA PROFESIÓN, visite la sección Voces (Opiniones) en [InternalAuditorOnline.org](http://InternalAuditorOnline.org)



# Make 2019 Your Best Year Yet

Closing this year's audit plan is the optimal time to reevaluate processes and tools that may be slowing you down.

Wdesk for Internal Audit Management is a streamlined, collaborative platform that saves you valuable time. Focus on strategic areas that position you for success in the months—and years—to come.

See how Wdesk works at [workiva.com/IIA-video](https://workiva.com/IIA-video)

**workiva**<sup>®</sup>



# A VIBE ALL ITS OWN

The IIA's **2019 International Conference** is coming to Southern California.

Registration now open. [ic.globaliia.org](http://ic.globaliia.org)

 THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS  
**INTERNATIONAL  
CONFERENCE**  
SOUTHERN CALIFORNIA, USA / 7-10 JULY 2019

