CBOK
Informe Especial

EL AUDITOR INTERNO DEL MAÑANA

NEIL BAKER
Editor, Riesgo en Negocios & Auditoría Interna

¿DÓNDE ESTARÁ LA PROFESIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA PROBABLEMENTE DENTRO DE TRES AÑOS? Si Ud. hubiera formulado esa pregunta en el 2000, mucha gente habría predicho un alejamiento del cumplimiento del trabajo básico y habría pronosticado un futuro caracterizado por labores de asesoría. Sin embargo, hubo una serie de escándalos de alto perfil, seguidos por La Ley Americana Sarbanes-Oxley del 2002 y todo lo que implicaba. Muchas oficinas de auditoría interna a nivel mundial -independientemente si se vieron afectadas directamente por la Ley Sarbanes-Oxley- se enfocaron nuevamente en una auditoría de control financiero basado en un "pensamiento conservador". Las predicciones sobre el futuro de la profesión eran incorrectas. Sin embargo, eso no significa que el tiempo invertido pensando en el futuro de la auditoría interna sea menos importante. "La alternativa -relajada y asumiendo la posición que las cosas no cambiarán- no es muy atractiva", afirma Rod Winters, Presidente de la Fundación de Investigación del IIA (IIARF) y Auditor General de Microsoft Corp. "Tenemos la obligación de tratar de ver e identificar hacia dónde va la profesión".

Este es uno de los objetivos que el Instituto de Auditores Internos (IIA) ha intentado alcanzar con su proyecto sobre el Cuerpo Común de Conocimientos (CBOK), asignado por el IIARF. El CBOK que sustenta el estudio proporciona un benchmark de dónde se encuentra la profesión actualmente, pero también recoge la opinión de los auditores a nivel mundial -y los gustos de la organización- sobre cómo consideran los profesionales que probablemente se desarrollará la auditoría interna.

¿Qué dice el CBOK sobre el rumbo de la profesión en el futuro? Los investigadores todavía están analizando en detalle los datos, pero resaltan algunas tendencias principales (véase "Mayor Carga de Trabajo, Mejor Enfoque", página # 4). Se espera que cambie el enfoque de trabajo del auditor interno, es probable que cambie el tipo de trabajo que realizan los auditores -y la manera cómo lo realizan-, y se pronostica que el papel de la auditoría interna se volverá más estratégico.

HACIA EL MISMO CAMINO

Una conclusión que se deriva de la investigación del CBOK es que las oficinas de auditoría interna a nivel mundial marcharán en la misma dirección, incluso si algunas están más distantes que otras. Los factores locales, tales como los reglamentos, afectarán la manera cómo se desarrolla la auditoría, pero la investigación demuestra que las principales tendencias que afectan a la profesión son globales, afirma Winter. "Todos nosotros estamos en diversas etapas de continuidad", explica, "pero los temas, las tendencias y los objetivos fundamentales, todo parece compartir una congruencia asombrosa."

En Turquía, por ejemplo, un factor local que conduce al cambio es la expectativa que

el país pronto podría ser parte de la Unión Europea. Esto constituye un estímulo único para que las compañías inviertan en auditoría interna, pero el tipo de mejoras que están tratando de llevar a cabo sería ya conocido para los auditores en todas partes del mundo.

Phil Tarling, quien trabaja en proyectos sobre riesgo y auditoría internacional para la compañía de Contadores RSM Bentlev Jennison, ha contribuido a desarrollar la auditoría interna en Turquía así como en Estonia, Polonia y otros lugares de Europa Central y Europa Oriental. Él afirma que las prácticas de auditoría en dichos países se encuentran en diversas etapas de desarrollo, pero todas están orientadas hacia el mismo camino. "El mensaje está logrando que el auditor del mañana esté más enfocado en añadir valor, ayudando a la gestión", afirma Tarling.

Para Özlem Aykaç, Director de Auditoría en Coca-Cola Icecek, compañía independiente que vende y distribuye refrescos en Turquía y otros países cercanos, las tres prioridades principales son: el manejo corporativo, la gestión del riesgo y la tecnología de la información (TI). Aykaç afirma que espera que en un período de cinco años su equipo realice más labores de asesoría, más auditoría contínua y más auditorías de especialidad, particularmente referidas a la TI, tesorería y fusiones de empresas y adquisiciones.

Dichos temas citados por Aykaç encabezan la investigación del CBOK y van a tener resonancia en otras organizaciones a nivel mundial. Zhang Yu, Vice Secretaria General del IIA en China, afirma que durante los próximos cinco años el enfoque de las oficinas de auditoría en los diversos países se centrará desde la auditoría financiera hasta las preocupaciones en las operaciones. Como otros auditores senior a nivel mundial, ella también percibe un cambio que va desde del fraude en la investigación hasta la evaluación del control interno, y desde la conformidad de la auditoría hasta el cumplimiento de la misma, la auditoría de la TI y la gestión de riesgos. Las habilidades que los auditores chinos necesitarán desarrollar son las mismas en todas partes: aquellas que ella observa que tienen mayor demanda son: la auditoría de la TI, investigación y análisis, evaluación del cumplimiento y comunicación interpersonal.

En Roma, Bambis Constantinides es Director de la Oficina de Auditoría y Supervisión en el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola, una agencia de las Naciones Unidas. Él afirma que una de las mayores tendencias que afectará el desarrollo de la auditoría interna en su oficina será el cambio organizacional para la gestión de riesgo empresarial (ERM) y una aclaración del papel que cumple la revisión interna en cualquier marco resultante. Asimismo, él espera ver que el trabajo de auditoría esté más vinculado con otras funciones de supervisión de la organización y se haga mayor uso de las herramientas tecnológicas en las labores de auditoría", afirma.

Un cambio para la ERM y un papel cada vez mayor del riesgo en el plan estratégico de la auditoría también son las tendencias principales que influyen en el desarrollo de la oficina de auditoría de Bill Middleton en New South Wales, Australia. En cinco años, Middleton, Director de Auditoría y Gestión de Riesgo para parte del Gobierno Local, afirma que su oficina de auditoría estará más enfocada en aspectos estratégicos y menos involucrada en proyectos de de auditoría financiera cotidianos. "Nuestra combinación de dotación personal y habilidades será diferente", explica. "El perfil de la auditoría se orienta actualmente hacia un papel de asesoría con menor énfasis en las actividades de auditoría financiera tradicionales. Habiendo invertido mucho tiempo durante los últimos años tratando de mejorar el manejo de la organización y los mecanismos de control, actualmente estamos en una posición de ayudar a modernizar las operaciones y añadir valor a la capacidad de asesoramiento. Un enfoque en los riesgos estratégicos y en el mayor uso de las herramientas de la TI, requerirá auditores con nuevas habilidades, afirma. "Necesitamos gente que posea habilidades de análisis comercial, para labores de oficina, asesoría y gestión del riesgo."

Los auditores internos afectados por la Ley Sarbanes-Oxley afirman que la legislación seguirá teniendo una influencia importante sobre su carga de trabajo futura, pero la naturaleza de dicha influencia podría cambiar. Kiko Harvey, Vicepresidente de Auditoría Interna en Starbucks, la cadena de tiendas de café, pronostica que las organizaciones querrán traer a casa mayor carga de trabajo que deben cumplir según la Ley Sarbanes-Oxley que la que tienen sus

auditores actualmente, ahora que dicha asesoría revisada permite que tales firmas infundan mayor confianza en el trabajo realizado por las funciones corporativas. Es probable que gran parte de ese trabajo caiga en manos de la auditoría interna, simplemente porque las auditorías internas cuestan menos que las auditorías externas.

El resultado, afirma Harvey, es que probablemente se incremente las labores de auditoría interna. "Pero no creo que nosotros crezcamos para trabajar en la Ley Sarbanes-Oxley", afirma ella. En realidad, como las compañías suelen cumplir con la legislación, debería disminuir la responsabilidad en la auditoría interna. “Si crecemos, vamos a asumir muchas responsabilidades relacionadas con la asesoría", afirma ella, como: due diligence financiero por adquisiciones o contratos de auditoría.

"Estos son aspectos que solíamos tercerizar, pero se transferirá esta experiencia a las funciones del auditor interno", afirma Harvey. Debido a que la carga de trabajo y el alcance del trabajo de auditoría aumenta, tendría mayor sentido contratar especialistas expertos para que trabajen en la empresa, antes que contratarlos cuando se los necesite, pronostica ella.

Esto se está dando ya en Starbucks. "Estamos observando que existe una menor confianza en nuestros socios de cotercerización", afirma Harvey. "Realizamos cotercerización, pero ahora lo hacemos de manera diferente. Solíamos tercerizar porque no contábamos con la experiencia para llevar a acabo algunos trabajos de mayor envergadura, así que confiábamos totalmente en el planeamiento y los recursos de nuestro proveedor de servicios. Ahora espero verlos trabajar más en servicios de asesoramiento, cambiando la manera de hacer nuestro trabajo y mejorando sus formas de pensar y conduciendo sus funciones al siguiente nivel". En vez de contar con cuerpos de expertos, ella desea ideas sobre cómo añadir mayor valor.

El enfoque de la oficina de auditoría de Starbucks también está cambiando."Muchas de las labores de auditoría interna, incluyendo las nuestras, tienden a expresar ‘cuál es la política de la Gerencia´, ¿qué piensa la Gerencia que está haciendo la gente?’ y luego, verificamos si lo está haciendo", explica ella. "En el futuro, buscaremos desempeñar un papel más importante al evaluar si la política fue correcta para implementarla". Asimismo, Harvey desea buscar nuevas áreas, tales como: la calidad de la información en la que confían los gerentes al tomar sus decisiones y los indicadores de rendimiento que utilizan para manejar el negocio. "Queremos evaluar esos factores que quizás no sean financieros y quizás no sean tan fáciles de auditar, pero que tienen que ser considerados", afirma ella.

Mientras que la labor de auditoría en Starbucks crece (actualmente, cuenta con 16 oficinas), Harvey espera que se mueva a un ritmo global mayor, una tendencia que afectará a otras oficinas también, afirma ella. "Vamos a estar manejando las labores de auditoría internacional, donde no todas están situadas en un lugar central. El manejo de una labor de auditoría a nivel mundial va a ser muy diferente", afirma Harvey, pronosticando un trabajo más distante, pocas reuniones en persona, menor "contacto directo a los ojos del cliente", siempre y cuando no dañe la calidad del trabajo. "La tecnología actualmente disponible para nosotros va a cambiar nuestro lugar de trabajo", afirma ella. Middleton percibe el mismo cambio. "Invertimos un tiempo considerable viajando hacia nuestros clientes que se encuentran en lugares alejados de Australia", afirma él. "Las videoconferencias y los paneles electrónicos combinados con los avances en sistemas de la TI permitirán que estemos mejor interconectados con el personal y los clientes más alejados mientras que se tiene mayor poder analítico para adiestrar en los aspectos importantes en línea."

Mayor Carga de Trabajo, Mejor Enfoque

El estudio del CBOK requirió que los auditores internos a nivel mundial contestaran la pregunta de cómo consideraban que cambiaría su trabajo en los tres próximos años. Existen resultados detallados en varias áreas y están surgiendo algunos titulares claros.

Los auditores respondieron que el mayor incremento en los tipos de auditoría estaría en la gestión del riesgo (80%) y el manejo (63%). Muchos de ellos también esperaban incrementos materiales en el cumplimiento de los reglamentos (47%), la auditoría en las operaciones (46%) y revisiones de los procesos financieros (44%).

Cuando se les preguntó cómo podía cambiar el alcance de su oficina de auditoría, el 80% respondió que ellos están o estarían involucrados con el manejo corporativo, la prevención del fraude, la evaluación del manejo de la TI, el cumplimiento de los reglamentos y la gestión del riesgo. Se evaluaron otras áreas en expansión, la responsabilidad social corporativa, la capacidad de recuperación ante desastres, aspectos de evidencia, el manejo del conocimiento, gestión del proyecto y marco estratégico.

La mayoría de las oficinas de auditoría interna (72%) afirmó que colocaban mayor énfasis en el cumplimiento (aseguramiento) que en los servicios de asesoramiento. Otras áreas importantes incluyen gente capacitada en control, manejo y cumplimiento de aspectos (64% actualmente, 25% más en tres años); la integridad de la información financiera de la organización (56% actualmente, 26% más en tres años) y asesoramiento para desarrollar estrategias (29% actualmente, 33% más en los tres próximos años).

Los encuestados del CBOK esperaban utilizar una mayor variedad de herramientas de auditoría en el futuro y hacer mayor uso de ellas en su trabajo de auditoría. Las cuatro herramientas principales consideradas que serían de mayor uso fueron: el planeamiento de la auditoría basado en el riesgo (desde un 28% actualmente hasta un 39% en tres años), técnicas de auditoría asistidas por computadora (desde 10% hasta 18%), documentos electrónicos (desde un 26% hasta un 40%) y las herramientas para evaluar la calidad del IIA (a partir de un 5% hasta un 9%).

Estos resultados y otros relacionados con la manera en que la gente practicará la auditoría interna son importantes porque muestran el uso cada vez mayor de las herramientas y las técnicas recomendadas por el marco para la práctica profesional internacional y otras mejores prácticas. Asimismo, destacan el alcance al cual las tendencias y los temas comunes están conduciendo el desarrollo de la profesión en todo el mundo.

UN VISTAZO MAS CERCANO AL RIESGO

Indudablemente, estos auditores están pensando mucho sobre cómo cumplir con las necesidades futuras de sus organizaciones. ¿Sin embargo, podría cambiar también la propuesta del valor más amplia de auditoría interna? Dick Anderson opina que sí. Anderson es miembro de la Junta de Fideicomisarios/Síndicos del IIARF y socio en PricewaterhouseCoopers (PwC). La firma ha realizado recientemente su propia investigación sobre el futuro de la auditoría interna, que cuestiona dónde estaría la profesión en el año 2012 -un horizonte más distante que el estudio del CBOK. El resultado del titular es que están surgiendo dos modelos

distintos del valor de auditoría interna, afirma Anderson. El primero de éstos es una continuación de lo que ahora realiza la mayoría de las oficinas de auditoría interna:

ofrecer garantía para la aceptabilidad del sistema de control interno. Los auditores internos pudieron realizar una evaluación de riesgo para decidir qué auditar, pero su trabajo se centró indudablemente en los controles. En el estudio de PwC de las 250 compañías de la revista Fortune, muchos todavía vieron esto como una forma de progreso. Sin embargo, otras oficinas de auditoría se vieron sucumbir en un camino diferente.

Las oficinas de auditoría aún consideran el riesgo como un elemento impulsor hacia donde dirigen sus esfuerzos de auditoría, pero también están encontrando maneras de ofrecer mayor garantía para los procesos de gestión del riesgo.

Esos auditores afirmaron que la Ley Sarbanes-Oxley había proporcionado a sus organizaciones un enfoque mucho más claro sobre controles y había mejorado el estándar del trabajo de monitoreo del control realizado por los gerentes. Eso no había hecho redundante su trabajo de garantizar los controles, pero, afirma Anderson, "Si toda auditoría interna es puesta sobre el tapete, existe mayor garantía alrededor de los controles, no es probablemente una propuesta de valor que incremente el valor de la auditoría interna".

Buscando nuevas maneras de añadir valor, estas oficinas de auditoría han planteado una manera diferente de pensamiento sobre el riesgo, afirma Anderson. Aún consideran el riesgo como un elemento impulsor hacia donde dirigen sus esfuerzos de auditoría, pero también están encontrando maneras de ofrecer mayor garantía para los procesos de gestión del riesgo. "Ese tipo de trabajo ha sido parte de la definición sobre auditoría interna del IIA por años, pero es muy raro encontrar gente que lo haga, afirma Anderson.

Anderson afirma que esta tendencia de garantizar los procesos de gestión del riesgo es realmente nueva. No es igual que la auditoría interna basada en el riesgo, no se limita a compañías de los E.E.U.U. que han estado con la Ley Sarbanes-Oxley y no es algo que los auditores provenientes sólo de grandes corporaciones pueden intentar. "Las compañías grandes están enseñando la manera, pero en un determinado plazo conducirán al resto de la población hacia dichos procesos", afirma. "Como los grandes grupos de auditoría interna desarrollan diversos enfoques, habilidades y herramientas habrá un efecto de salida paulatina y veremos organizaciones más pequeñas dirigirse en la misma dirección". En la práctica, implica tener una mejor comprensión del perfil de riesgo de la organización, encontrando maneras de identificar los cambios en ese perfil con mayor regularidad y tratar nuevas clases de riesgo, tales como: el riesgo estratégico o el riesgo de la reputación". Estos riesgos son muy importantes para la compañía, pero no son las áreas que la auditoría interna considera tradicionalmente desde un punto de vista del control", afirma.

Patricia Miller, socia en servicios de riesgo empresarial de Deloitte & Touche en Oakland - California también considera que los auditores internos cambiarán de forma de pensar sobre el riesgo en los años venideros, pero ella pone un énfasis diferente al de Anderson. Los auditores se centrarán en la vulnerabilidad creada por el riesgo, antes que en la probabilidad de que surja, afirma Miller, quien es miembro del Comité Ejecutivo del IIA.

En estos momentos, el enfoque está en la probabilidad como manera de apuntar al esfuerzo de la auditoría, “pero si Ud. está realizando una evaluación de riesgo de la auditoría interna y está pensando en el impacto y la probabilidad, probablemente Ud. esté concluyendo con un enfoque de una serie de riesgos incorrectos", afirma Miller. "Algunos riesgos de baja probabilidad han sacado a las compañías fuera del agua".

Enfocando la vulnerabilidad -el riesgo residual- "es una manera de pensar diferente sobre cómo enfoca su plan de auditoría", afirma ella. "Y una vez que ha enfocado su plan de auditoría, ese enfoque le puede plantear el tipo de auditoría que debe realizar. ¿Debería estar una auditoría basada mayormente en la garantía, porque Ud. considera que tiene una baja vulnerabilidad o auditoría de tipo dinámico y consultivo donde Ud. ayude a diseñar los controles, porque actualmente Ud. es muy vulnerable?"

Eso ni está lejos ser cumplido ni se orienta hacia la asesoría. La gestión de riesgo dinámico puede ayudar a determinar un mejor equilibrio de cumplimiento y auditoría consultiva, afirma Miller, enfatizando que las oficinas de auditoría han tenido siempre que equilibrar estos dos enfoques, lo que ella denomina valor empresarial de protección y valor empresarial de incremento. A principios de los ´80, la auditoría interna era una actividad a cumplir, pero gradualmente cambió su trabajo al asesoramiento que añadía valor, afirma Miller. Algunas oficinas de auditoría reclutaron gente con títulos de maestría en administración de negocios. "Entonces, con la Ley Sarbanes-Oaley, todo cambió nuevamente y muy rápidamente", afirma Miller. Muchos oficinas afectadas por la Ley Sarbanes-Oxley encontraron que las oficinas no contaban con el personal suficiente con habilidades de control financiero.

Miller afirma que la palabra clave para el futuro es "equilibrio". "Ud. no desea hacer todo el trabajo, ni desea centrarse exclusivamente en contribuir con el negocio para hacerlo mejor. Por lo tanto, tiene que lograr un equilibrio entre ambos, porque aquí es donde va a proporcionar el mayor valor a los accionistas", explica Miller. "No hay nada nuevo en esto."

BAROMETRO DE LA PROFESION

Este tipo de vistazo al futuro es un ejercicio intrínsecamente subjetivo y está lleno de riesgo. Nadie sabe a dónde se dirige la profesión, no con certeza. El CBOK es también un ejercicio subjetivo, pero sus conclusiones son -por lo menos- una amalgama de enfoques provenientes de más de 9,300 auditores internos existentes en 89 países. Sus resultados poseen gran valor, afirma Winters del IIARF. Para algunos, brinda la oportunidad para que el personal y los voluntarios del IIA a nivel mundial validen su forma de pensar sobre las tendencias que afectarán a la profesión. Asimismo, se infiltrarán en los planes para desarrollar nuevos estándares, capacitación, herramientas y servicios. "Todos estos elementos son importantes para el éxito de la profesión y el CBOK es un buen indicador para saber si estamos por buen camino y dónde necesitamos más trabajo", afirma Winters.

Fuente : *Internal Auditor (Auditor Interno) – Diciembre 2007*

Traducido : *Instituto de Auditores Internos del Perú*
www.iaiperu.org