



UNA SUPERVISIÓN EN NUESTRA SUPERVISIÓN

Cuando se trata de mejorar el desempeño de la auditoría interna, las cosas que los presidentes de los comités de auditoría dudan en decir son a menudo las cosas que más necesitan escuchar los ejecutivos de auditoría.

Para la mayoría de los miembros del comité de auditoría, es fácil hablar de riesgos y controles. Discutir temas delicados como el fraude y el robo son una parte normal del trabajo. Pero incluso para los miembros más experimentados del comité de auditoría, algunos temas son problemáticos y, sorprendentemente, algunos de los temas más desafiantes parecen involucrar comentarios sobre el desempeño de la auditoría interna.

“La relación entre los comités de auditoría y sus directores ejecutivos de auditoría (DEAs) a menudo se complican por la dinámica personal y la incomodidad que conlleva la retroalimentación constructiva”, dice Richard Chambers, CIA, QIAL, CGAP, CCSA, presidente y CEO del Instituto de Auditores Internos Global. “Como resultado, a menudo encuentro que los comités de auditoría se sienten incómodos señalando al DEA lo que auditoría interna podría hacer mejor. En su lugar, dejan que la gerencia entregue las noticias y la versión no siempre es pura”.

¿De Quién es el Trabajo?

No es de extrañar que muchos presidentes de comités de auditoría tienden a querer diferir los comentarios sobre el desempeño de auditoría interna a alguien en la administración. La mayoría de los DEAs informan al comité de auditoría funcionalmente, pero al CEO u otro ejecutivo administrativamente, y no siempre está claro quién debe ser responsable de señalar las oportunidades de mejora. Las líneas de informes administrativos y funcionales para los DEAs a menudo son confusas, y las responsabilidades relacionadas con la gestión del desempeño no están necesariamente especificadas.

Es tentador postergar la responsabilidad de la retroalimentación a la administración, pero el hecho de no proporcionar retroalimentación continua del desempeño a la auditoría interna puede ser uno de los mayores descuidos potenciales de “supervisión en nuestra supervisión”. Estudios recientes de organizaciones de gestión matricial indican que cuando se implementan líneas de informes duales, se mejora cuando se recibe



retroalimentación regular de ambas líneas de reporte. Debido a que las necesidades del comité de auditoría son diferentes de las de la administración, tener controles regulares y futuros enfocados y brindar retroalimentación frecuente puede mejorar enormemente la efectividad de la auditoría interna.

Lo Que No Queremos Decir

A pesar de lo duro que trabajemos para fomentar un ambiente de franqueza y honestidad, no siempre nos sentimos cómodos contándoles a las personas todo lo que tenemos en mente. Pero cuando se trata de mejorar el desempeño de la auditoría interna, las cosas que los presidentes del comité de auditoría dudan en decir son a menudo aquellas que la mayoría de los ejecutivos de auditoría necesitan escuchar.

Chambers ha trabajado con numerosos miembros de comités de auditoría en calidad de asesor, y señala que hay varias cosas que los comités de auditoría le han dicho con frecuencia a él y que no le habían dicho a sus propios auditores internos. En algunos casos, podrían haber estado tratando de no afectar los sentimientos de los DEAs. En otros, podrían haber estado tratando de evitar “ponerle el pie a la administración”. Y en algunos casos, es posible que, simplemente, no hayan sabido lo suficiente acerca de la auditoría interna para comprender completamente sus capacidades. Pero en cada caso, estos eran mensajes que el DEA debería haber recibido.

Sobre El IIA

El Instituto de Auditores Internos Inc. (IIA) es una asociación global de profesionales con más de 190.000 miembros en 170 países. El IIA actúa como el principal defensor de la profesión de Auditoría Interna, emisor de normas internacionales y primordial investigador y educador.

El IIA

1035 Greenwood Blvd.
Suite 401 Lake Mary, FL
32746 USA.

Suscripciones a Disposición

Visite www.theiia.org/toner para solicitar su suscripción gratuita.

Comentarios de los Lectores

Envíe sus preguntas y/o comentarios a:
tone@theiia.org

Consejo Asesor de Contenido

Con décadas de experiencia en la alta dirección y consejo de administración, los siguientes apreciados profesionales proporcionan orientación sobre el contenido de esta publicación:

Martin M. Coyne II
Michele J. Hooper
Kenton J. Sicchitano

1. Nos envías demasiada información

Desafortunadamente, algunos ejecutivos de auditoría parecen creer que los comités de auditoría se clasifican por volumen. Es esencial para auditoría interna mantener informado al comité pero incluso los mensajes más importantes pueden perderse en la avalancha de detalles que surgen durante las auditorías internas.

“He visto DEAs bien intencionados enviar hasta 40 informes de auditoría interna al año a sus abrumados miembros del comité de auditoría”, dice Chambers. “Más allá de eso, he visto informes de auditoría interna de más de 200 páginas que se distribuyeron en su totalidad a los miembros de su comité de auditoría. ¿Es de extrañar que los comités de auditoría se sientan abrumados con tanto papel?”

Los comités de auditoría nunca deberían tener que luchar para centrarse en los temas más importantes. Nadie quiere admitir que no pueden mantenerse al día pero los miembros del comité tienen múltiples responsabilidades y tiempo limitado.

El comité de auditoría no necesariamente tiene los mismos requerimientos de información que los gerentes que necesitan abordar los problemas de auditoría, por lo que el comité debe informar cómo se siente acerca de la cantidad de información y el nivel de detalle proporcionado por auditoría interna. Hay momentos en que sintetizar resultados y señalar los problemas más críticos no solo ahorrará tiempo, sino que también hará que las reuniones del comité de auditoría sean más efectivas.

2. No siempre obtenemos la imagen completa porque usted no “conecta los puntos”.

La información no siempre es igual a la percepción. Incluso si auditoría interna comunica información esencial sobre los riesgos y los controles con sinopsis transparentes y sin detalles no esenciales, aún puede haber momentos en que el panorama general no esté claro. ¿Está la organización y sus unidades de negocio individuales bien controladas? ¿Están bien gestionados los riesgos en general?

Según Chambers, cada informe de auditoría interna debe proporcionar un contexto que responda a la pregunta esencial “¿Entonces qué?”. Si ese contexto no es provisto sucintamente por los auditores internos, el comité debe comunicar su necesidad de información. De lo contrario, el comité podría terminar dedicando mucho tiempo a hacer preguntas como: “¿Por qué me dice esto? ¿Por qué es importante? y ¿Cuáles son las posibles consecuencias?”

Los comités de auditoría también deben estar preparados para solicitar opiniones e indicadores si son necesarias pero no se proporcionan.

Los sistemas de indicadores pueden ser controvertidos, y la administración y el comité de auditoría pueden o no estar de acuerdo en la necesidad de indicadores específicos, por lo que depende del comité asegurarse de que se entiendan sus requisitos.



3. Queremos que se centre en más que solo controles financieros pero no estamos seguros de que tenga las habilidades.

Una encuesta de 2017 realizada por el Instituto de Comités de Auditoría de KPMG encontró que el 82 por ciento de los miembros del comité de auditoría creen que el rol / las responsabilidades de la auditoría interna deben extenderse más allá de lo adecuado de la información financiera y los controles para incluir otros riesgos y desafíos importantes que enfrenta la compañía. Desafortunadamente, solo la mitad de los miembros del comité de auditoría encuestados declararon que creían que su propia función de auditoría interna tenía las habilidades y los recursos para ser eficaz en los roles que imaginaban.

Es una desconexión significativa. Según Chambers, a menudo la única pregunta que se hace sobre los recursos de auditoría interna es: “¿Son adecuados?” Él cree que los miembros del comité de auditoría necesitan más información. “Me gustaría saber si los recursos son adecuados para abordar los riesgos clave de la compañía”, dice. “Una forma de responder a esa pregunta es entender lo que no se está haciendo. Si existen riesgos clave que no se están abordando debido a las limitaciones de recursos de auditoría interna, el comité de auditoría debe saber cuáles son y sentirse cómodos con el hecho de que auditoría interna no les puede asegurar que la administración está gestionando de manera adecuada los riesgos.”

Si no está seguro de que la función de auditoría interna tenga las habilidades y los recursos necesarios para abordar los riesgos de su organización de manera efectiva, es hora de averiguarlo. Podría descubrir que hay oportunidades significativas para mejorar el rendimiento simplemente haciendo preguntas como:

- ¿Cuáles son los cinco principales riesgos que auditoría interna no está abordando debido a la falta de recursos o habilidades?
- ¿Qué estrategias está utilizando para garantizar que auditoría interna tenga la combinación correcta de habilidades para abordar nuestros riesgos específicos?
- ¿Qué métodos utiliza para mejorar la comprensión del negocio por parte del personal de auditoría?

4. Necesitamos que nos brinden una visión independiente, no que sean un “portavoz” de la administración.

De acuerdo a la encuesta de 2016 -2017 de la Asociación Nacional de Directores Corporativos de Gobernanza de Compañías Públicas, muchos miembros de la junta tienen preocupaciones importantes con respecto a la calidad de la información recibida de la gerencia. Alrededor de la mitad de los encuestados “notaron una necesidad evidente de mejorar la calidad de la información proporcionada por la gerencia”.

La Sesión Ejecutiva

Las sesiones ejecutivas del comité de auditoría con el DEA (pero sin la presencia de la gerencia) a menudo brindan oportunidades importantes para compartir información y mejorar el desempeño de auditoría interna. En lugar de preguntarle al DEA si es necesario o no una sesión ejecutiva, las sesiones deben ser un tema regular de la agenda, preferiblemente en cada reunión del comité de auditoría, porque las sesiones regulares permiten:

- Fortalecer la independencia del auditor — y la apariencia de independencia..
- Mejorar la supervisión y mejorar las comunicaciones.
- Reducir la apariencia de que el DEA “solicitó” una sesión especial, evitando potencialmente un conflicto o malentendido con la administración.

Debido a que las sesiones ejecutivas facilitan la discusión franca, pueden ser particularmente efectivas para temas emergentes relacionados con las relaciones laborales, la independencia del auditor y el entorno ético. Si su comité de auditoría no ha discutido cada uno de estos problemas en una sesión ejecutiva reciente, a continuación, hay algunas preguntas que pueden usarse para iniciar la conversación.

Relaciones de Trabajo

- ¿Ha brindado la gerencia total cooperación, tanto

durante las auditorías como en relación a las recomendaciones?

- ¿Proporciona la gerencia apoyo administrativo adecuado?
- ¿Está satisfecho con el nivel de soporte proporcionado a/por los auditores externos y otros proveedores de aseguramiento?

Independencia del Auditor

- ¿Tiene suficiente independencia organizacional para lograr sus objetivos?
- ¿Está libre de influencia indebida en la selección del proceso de auditoría?
- ¿Tiene alguna limitación en el alcance?
- ¿Se han realizado cambios en los informes de auditoría interna que podrían adulterar el mensaje?

Ambiente Ético

- ¿Cuáles son sus principales preocupaciones sobre la cultura ética de la empresa?
- ¿Está al tanto de alguna acción inconsistente con nuestros valores que no se haya informado?
- ¿Hay algo que te preocupa sobre la organización?
- ¿Hay áreas específicas en las que cree que se debe mejorar la cultura organizacional?

El DEA es parte del equipo de administración, y hay ocasiones en que puede parecer una buena idea mostrar un frente unido con la administración. Pero una de las principales fortalezas de auditoría interna es su independencia, y si el comité de auditoría tiene dudas sobre la información recibida de la gerencia, una segunda opinión puede ser invaluable. La administración casi siempre es capaz de hablar por sí misma, por lo que los DEAs pueden agregar valor al ser transparentes y sinceros, incluso cuando sus opiniones difieren de la administración.

En algunas organizaciones, la administración se siente incómoda con una función de auditoría interna independiente que proporciona diferentes perspectivas sobre la efectividad de la gestión de riesgos y los controles internos. Es por eso, que esta es otra área en la que la retroalimentación de desempeño del comité de auditoría puede ser indispensable. Obviamente, no se debe alentar a la auditoría interna a que haga todo lo posible por contradecir a la administración. Pero a veces, hay ocasiones en que podría ser más productivo para el DEA concentrarse más en los resultados de la auditoría y menos en representar el punto de vista de la administración.

La Desconexión de Rendimiento

No hay duda sobre el valor que puede crear una función de auditoría interna con todos los recursos y con personal profesional. Pero, lamentablemente, las encuestas recientes realizadas por KPMG y PwC indican que aproximadamente la mitad de las partes interesadas clave de la auditoría interna (miembros de la junta directiva y altos ejecutivos) creen que su propia función de auditoría interna no está brindando el valor que debería. Esa es una desconexión significativa, por lo que es importante considerar las oportunidades de mejora. Muchas de esas oportunidades se encuentran dentro de la función de auditoría interna en sí misma pero la retroalimentación de las partes interesadas hacia la función de auditoría interna también es esencial.

“Mi opinión es que, si bien los miembros del comité de auditoría pueden estar evaluando el desempeño de auditoría interna de cómo ‘necesitan mejorar’, también deberían estarse mirando en el espejo”, escribe el ex DEA y autor Norman Marks. “La auditoría interna les reporta; si no está cumpliendo con su satisfacción, los miembros del comité de auditoría tampoco logran comunicar sus expectativas con claridad, no exigen las mejoras necesarias, no brindan el apoyo crítico que necesitan cuando la administración los lleva en una dirección diferente, no toman medidas (como reemplazar al DEA) para efectuar el cambio, o todo lo anterior”.



Encuesta Rápida

¿Con qué frecuencia se reúne su comité de auditoría en sesión ejecutiva con el director ejecutivo de auditoría (sin la presencia de la gerencia)?

- Nunca o menos de una vez al año.
- Una vez al año.
- Más de una vez al año, pero no después de cada reunión del comité de auditoría en persona.
- Después de cada reunión del comité de auditoría en persona.
- Otro / inseguro.

Visite www.theiia.org/toner para responder la pregunta y aprender cómo responden los demás.

Resultados Encuesta Rápida:

¿Cómo evalúa la función de auditoría interna de su empresa la cultura organizacional?



Fuente: Encuesta *Tone at the Top* Agosto 2018.