

— at the — TONE TOP®

Proveemos información concisa sobre temas relacionados con gobierno a la alta dirección, juntas directivas y comités de auditoría.

Edición 92 | Abril 2019

Generando y Entregando Información Veraz y Precisa al Directorio.

Todo ejecutivo aspira tomar las mejores decisiones posibles. Aún así, la más cuidadosa o sesuda decisión en el mundo solo es tan buena como la información en la que se basaron para tomarla.

La Junta Directiva sabe esto; es por eso que ellos destinan mucho tiempo buscando controlar y asegurar las operaciones de la empresa antes de la toma de decisiones. La palabra “aseguramiento” origina la pregunta que realiza la Junta Directiva cuando se trabaja en torno a tomar una decisión: ¿Estamos seguros de que lo que nos han dicho es en realidad verdadero y confiable?

La respuesta es incierta ahora. En la última encuesta sobre el gobierno corporativo de la “National Association of Corporate Directors”, 53 por ciento de quienes respondieron manifestaron que ellos quieren mejoras en la calidad de la información proporcionada por la gerencia. Esa figura se asemeja con lo obtenido en el 2019 por el IIA en la encuesta el Pulso de la Auditoría interna a auditores ejecutivos, en la cual solo 36 por ciento de los encuestados estuvieron ligeramente de acuerdo con la declaración que “la gerencia provee a la Junta Directiva toda la información pertinente relacionada con los riesgos” y otro 15 por ciento de manera ligera o fuertemente discreparon con lo antes señalado.

Este es un asunto que ni los Directorios ni los Directores o Gerentes de Auditoría pueden ignorar.

“Es una lucha,” dice Carolyn Dittmeier, una formadora de auditores ejecutivos quien ahora colabora en Juntas Directivas de varias compañías Europeas: Generali en Italia, Banco Alpha en Grecia, y Ferrero en Luxemburgo.



Como los directores corporativos en todo el mundo, Dittmeier se basa en que cualquier información que llegue a su escritorio por parte de la Gerencia es sinónimo de decir “Todo está en tus manos”. Sí, Comités y Miembros del Directorio pueden presionar a la gerencia para que proporcione información más específica, “pero aún así sigue estando en sus manos”.

El problema no es un fraude o engaño deliberado. Eso pasa pero es relativamente raro. Más exacto es decir que las responsabilidades de gobierno corporativo del Directorio y los entornos de riesgo de las organizaciones están cambiando de manera tan rápida que los canales tradicionales de recopilación y transmisión de información a la Junta podrían ya no ajustarse a su propósito.

About The 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 alta gerencia y participación en juntas corporativas, los siguientes respetados profesionales proveyeron dirección sobre el contenido de esta publicación:

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

Entendiendo los Retos de la Junta Directiva

El reto más importante para los Directorios es el inexorable incremento en la importancia del monitoreo del riesgo al que sus actividades están expuestas — especialmente los riesgos emergentes o atípicos que la organización no ha hecho frente anteriormente.

Aquellos riesgos ahora son más probables de representar una mayor amenaza a la habilidad de las organizaciones para generar valor a todas sus partes relacionadas. Por ejemplo, un nuevo competidor con una plataforma digital que obviamente disminuye los costos de un modelo tradicional de negocio o un proveedor que utiliza mano de obra con precarización laboral (mano de obra barata) y cuya desviación es repentinamente compartida a través de Twitter, manchando su imagen y reputación.

Lo que es más, reguladores alrededor del mundo han intensificado su atención al gobierno corporativo — o más precisamente, a la falta del mismo — lo cual puede conducir a una conducta inapropiada. Para que una organización prevenga cargos criminales, multas económicas y otras sanciones, debe ser capaz de demostrar que entendió los riesgos de cumplimiento en sus operaciones y adoptó los pasos apropiados para mitigar aquellos riesgos.

Esas presiones conducen al comité de auditoría a enfocarse más en sistemas de control interno y en “sistemas para anticipar” riesgos, que cuantifiquen cuan bien la organización está previniendo los eventos adversos antes de que estos ocurran. Lo cual, a su vez, incrementa la importancia de obtener información de alta calidad en las manos de los comités de auditoría para que se pueda entender dónde deben estar sus prioridades.

“Es sumamente importante, y nosotros sentimos la presión de ser receptivos para reaccionar en base a ello”, dijo Jeff Austin, Presidente del subcomité de auditoría de la comisión de transporte de Texas. Austin siempre quiere que su comité tenga la oportunidad de intervenir en riesgos emergentes relacionados con el Departamento de Transportación de Texas en lugar de tener sorpresas desconocidas cada una con información inesperada.

Esto suena lo suficientemente razonable, pero ¿existen organizaciones monitoreando la anticipación de los riesgos venideros de una manera competente y disciplinada?

De nuevo, la respuesta no es clara. En la encuesta Pulso de la Auditoría Interna de 2019, más del 90 por ciento de los DEA estuvieron muy o moderadamente seguros en su habilidad de identificar y evaluar los riesgos emergentes. Además, 80 por ciento de los DEA estuvieron muy o moderadamente seguros de su habilidad de identificar y evaluar riesgos atípicos. Al mismo tiempo, 47 por ciento también fuertemente o de manera ligera estuvieron de acuerdo que era bastante frecuente que un riesgo emergente o atípico sorprendiera a la administración.

Eso sugiere una desconexión entre la habilidad de detectar y monitorear un riesgo y la habilidad de retransmitir la información hacia los más altos niveles de la organización de una manera oportuna.

Sistemas y Canales

Para ser claros, es el trabajo de la administración proporcionar información al Directorio. Eso no cambiará. Las preguntas aquí son si el Directorio está obteniendo la información correcta de manera oportuna y si el sistema para transmitir la información trabaja bien. Ambas son preguntas que los auditores podrían enfrentar.

En su tiempo como auditora, Dittmeier manifestó que ella rutinariamente advertía a los Directorios que la integridad, exactitud y confiabilidad de la información era “un área no cubierta” de riesgo. Ella divide el problema potencial en dos categorías.

Primero están los problemas de las personas: bien la cultura corporativa global o los altos ejecutivos no tienen ningún proceso disciplinado a seguir para recopilar y comunicar la información relacionada con los riesgos. Tú debes tener una buena cultura para conocer y detectar los riesgos, a pesar de que los procesos escalonados no se encuentren estructurados. Dittmeier describe esto como “Administración del riesgo sin método”.

Segundo están los problemas de los procesos: Los sistemas que las organizaciones utilizan para comunicar su información pueden no trabajar lo suficientemente eficiente para entregar las novedades o información relacionada de manera oportuna, o puede no ser lo suficientemente versátil para capturar todos los datos que el Directorio requiere.

Esto hace que surja la pregunta sobre los indicadores clave de desempeño (KPIs), y si ellos deberían de construirse en un tablero que los miembros del Directorio puedan usar para monitorear los riesgos. “Absolutamente sí”, dijo Dittmeier. “Gran momento”.

Los Directores de auditoría pueden trabajar con sus comités de auditoría para diseñar KPIs que brinden a los miembros de la Junta Directiva información más objetiva y confiable. Primero viene una conversación acerca de cuáles son los objetivos de la organización, y cuáles serían los riesgos para alcanzar esos objetivos. Luego el equipo de auditoría puede diseñar KPIs más conducentes a monitorear aquellos riesgos y alimentar con aquellos datos directamente al Directorio.

Clarence Davis, ex director de operaciones del Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Autorizados (AICPA) y miembro del Directorio de “GAMCO Investors Inc.” y “Telephone and Data Systems (TDS)”, da un ejemplo de estimaciones gerenciales. Si la gerencia, auditoría interna,



y el comité de auditoría pudieran definir de mejor manera el proceso del negocio en cuestión — si el proceso pudiera ser “mecanizado” con datos, dijo — entonces el comité de auditoría pudiera ser capaz de confiar más en los KPIs y menos en los juicios subjetivos de la gerencia sobre algún asunto importante.

Vale la pena señalar que cuando la “Securities and Exchange Commission” multó con US\$ 16 millones a finales de 2018, a la Corporación Hertz por prácticas de contabilidad poco apropiadas usadas en una reexpresión de su información financiera en 2015, el culpable fue el abuso de las estimaciones gerenciales. El “Public Company Accounting Oversight Board” también ha convertido en una prioridad las prácticas de auditoría sobre estimaciones gerenciales. Así que mientras más una compañía puede alejarse de las estimaciones en favor de los KPIs basados en información comprobable, mejor.

“Eso está ahora en sus inicios y necesita desarrollarse más, porque se trata críticamente de los aspectos básicos del proceso”, señaló Davis. Agregó que, cuando se crean los KPIs, necesitas entender por qué es importante y qué información será la necesaria para obtener los resultados esperados.

La transición de una discusión ad hoc de riesgos que son dependientes del juicio subjetivo de la administración hacia un enfoque más disciplinado, basada en datos, considerando un panorama actual de los riesgos tiene una dificultad potencial, pero es un movimiento que deben efectuar los Directorios. Esa es una porción de información en la que los miembros del Directorio pueden confiar.

Puntos de Acción

- Evaluar los sistemas organizacionales para incrementar la información sobre los riesgos. ¿Son efectivos por sí solos los sistemas remitiendo información completa y veraz de manera oportuna? ¿La alta gerencia acepta esa información y la remite al Directorio adecuadamente?
- Considerar la cultura corporativa y su influencia en la generación de información veraz. Por ejemplo, realice una encuesta a los trabajadores consultando si ellos se sienten convencidos de que las preocupaciones que transmiten a la gerencia son escuchadas y direccionadas adecuadamente.
- Revisar las cuentas que son materiales en los estados financieros para determinar cuáles revelan estimaciones de la gerencia. Trabaje con la gerencia y el comité de auditoría para ver si aquellos procesos del negocio pueden ser rediseñados para confiar más en los KPIs y menos en las estimaciones.
- Pulir o perfeccionar sus propias habilidades en la función de auditoría con analíticas de datos. Esto puede aplicar a todas las clases de riesgos y actividades de auditoría, pero recuerde que los KPIs y el monitoreo de los riesgos no se puede efectuar de una manera disciplinada sin una fuerte capacidad en esta área.



Preguntas de la Encuesta Rápida

¿Cuán involucrada está Auditoría Interna en garantizar que fluya información veraz y complete al Directorio?

- Para nada involucrada
- Ligeramente involucrada
- Moderadamente involucrada
- Muy involucrada
- Extremadamente involucrada

Visite www.theiia.org/tone para responder la pregunta y conocer como han respondido otros.

