

Introducción

Las relaciones de trabajo a veces pueden ser difíciles. Lo que uno exige o espera de una relación puede convertirse en algo complicado y esto puede contribuir a malentendidos, ineficiencia e incluso resentimiento.

Pero una relación pobre, tensa o superficial entre el comité de auditoría y el director ejecutivo de auditoría (DEA) no hace más que crear incertidumbre. Puede convertirse en una grave amenaza a la buena gobernanza al contribuir a malentendidos, recursos inadecuados para la actividad de auditoría interna, independencia socavada, entrega superficial de aseguramiento, ineficiencias, oportunidades perdidas y servicios que no son óptimos en perjuicio de la organización.

La auditoría interna debe reportar funcionalmente a la presidencia del comité de auditoría (o equivalente) y administrativamente a la dirección ejecutiva, creando una línea directa de comunicación entre el DEA y el gobierno de la empresa. Esta asociación única refleja la importancia de una gestión adecuada de la relación. De hecho, este canal directo al gobierno de la empresa inicia y fomenta todo el concepto de independencia y objetividad necesaria para una actividad de auditoría interna eficaz.

Por lo tanto, es imperativo para el DEA y el comité de auditoría tener una comprensión clara de sus responsabilidades de reporte y alineación, incluyendo lo que deben esperar y exigir uno del otro. La forma en que cada parte interactúa con la otra también ayuda a establecer las demandas y expectativas básicas que son los cimientos de la confianza y el respaldo.

El DEA necesita claridad en lo que se refiere a las demandas y expectativas entre el comité de auditoría, el director financiero, el director ejecutivo y otras principales partes interesadas internas. Una relación clara y sana donde la confianza, la transparencia y la verdad prevalecen es ideal, en términos de establecer las exigencias de cada uno.

Con respecto al comité de auditoría, sus responsabilidades deberían ser detalladas en los estatutos del comité de auditoría. Su deber principal es supervisar la calidad e integridad del entorno de control interno de la empresa incluyendo las prácticas operativas, financieras, informáticas, contables y de presentación de informes.

PUNTOS CLAVE

El director ejecutivo de auditoría (DEA) y el comité de auditoría deben tener una comprensión clara de sus responsabilidades de reporte y alineación incluyendo lo que deben esperar y exigir uno del otro.

El comité de auditoría debe exigir y empoderar al DEA y a los auditores internos a actuar independientemente y estar dispuestos a "hablar con autoridad".

El comité de auditoría debe estar preparado para cuestionar al DEA y a la auditoría interna, pero también estar dispuesto a respaldarlos, en lugar de estar en contra de ellos.

El comité de auditoría debe exigir al DEA y a la actividad de auditoría interna que cumpla con las Normas del IIA, que sean asesores de confianza y representen al comité de auditoría en esos esfuerzos.

El comité de auditoría deberá reunirse periódicamente con el DEA para discutir las actividades estratégicas y operacionales.

Curiosamente, numerosos trabajos de investigación profesional describen elocuentemente las mejores prácticas de la supervisión del DEA y de la actividad de auditoría interna, por parte del comité de auditoría. Sin embargo, hay relativamente pocos que examinan las mejores prácticas de lo que el DEA debe esperar o exigir del comité de auditoría.

La posición del IIA sobre el rol de la auditoría interna y, más concretamente, el DEA es clara. Siga las *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna del IIA*. Sea firme. Sea estratégico. Sea valiente. Hable con autoridad. Luche por convertirse en un asesor de confianza.

Las encuestas indican que la mayoría de los comités de auditoría tienen relaciones sanas con la auditoría interna. Pero **el IIA considera que debe existir más transparencia en términos de las exigencias mutuas respecto si el aseguramiento y gobierno deben ser fortalecidos y mejorados**. Se deben buscar relaciones exigentes basadas en el respeto mutuo donde cada parte presione para mejorar el desempeño.

Lo que el comité de auditoría debe exigir de la auditoría interna

Los aspectos básicos: La auditoría interna es más eficaz cuando sigue las *Normas* del IIA, y su nivel de recursos, competencia y la estructura están alineadas con la estrategia organizacional y habilidades básicas del negocio. El comité de auditoría confiere al DEA la responsabilidad de operar la actividad con integridad y competencia para lograr su propósito.

El comité de auditoría debe exigir:

- Adherencia a las *Normas* del IIA.
- Que el personal de auditoría interna obtenga certificaciones relevantes demostrando perspicacia profesional, conocimientos y competencia.
- El DEA responde a dos preguntas clave en una reunión ejecutiva:
 - ¿Las acciones/comportamiento de la gerencia se ajustan a sus palabras?
 - ¿Qué debe hacer el comité de auditoría para ayudar a que la auditoría interna sea más efectiva?

Una actividad de auditoría interna madura: Las actividades de auditoría interna maduras deben presentar un alto nivel de competencia en análisis de datos, programas de auditoría sofisticados, agilidad en la cobertura continua de riesgos, un modelo de rotación de auditoría para desarrollar el talento y un entorno automatizado de documentación. La auditoría interna debería estar a la vanguardia respecto de los riesgos emergentes y disponer de métricas que demuestren el aporte de valor a la organización. Todo esto permitirá operaciones óptimas y eficientes que entregan el máximo valor a la organización.

El comité de auditoría debe exigir:

- Desarrollo de un: "Plan Estratégico de Auditoría Interna" formal.
- Actualizaciones periódicas por auditoría interna sobre los avances y cambios al plan.
- Retroalimentación de la administración ejecutiva sobre los hallazgos de la auditoría interna y compromisos del DEA.
- Una relación efectiva entre auditoría interna y externa con evidencia que están ocurriendo beneficios sinérgicos reales.
- Un equilibrio en la cobertura de la auditoría tradicional y revisiones de objetivos estratégicos integrados con la cobertura de "nuevas" áreas.
- Al DEA obtener retroalimentación periódica de 360 grados, respecto de quienes le reportan directamente y desde la gerencia y presentar un informe comprensivo al comité de auditoría.

Por último, el comité de auditoría debe esperar que el líder de una actividad auditoría madura participe en reuniones de la administración ejecutiva donde se discuten la estrategia y las operaciones, planteando interrogantes relevantes y entregar su apropiada visión. En otras palabras, la auditoría interna debería ser estar sentada en la mesa.

El comité de auditoría debe adoptar el concepto que su papel es fundamental para el éxito general del modelo de gobierno de la organización. Debe pedir cuentas al DEA y esperar el mismo desempeño del DEA, como lo haría con Director Ejecutivo.

Qué debe esperar la Auditoría Interna del Comité de Auditoría

Las mejores relaciones son las alianzas, y el DEA debe mantenerse igualmente abierto y transparente con el comité de auditoría sobre las formas de aumentar o mejorar su respaldo a las actividades de auditoría interna.

Las actividades de auditoría interna deben ser claras respecto de lo que necesitan y esperan de los Comités de Auditoría, en términos de respaldo y dirección. Esto es crucial especialmente en lo que respecta a amenazas de revancha de la gerencia y los esfuerzos del DEA para estar sentado en la mesa. El DEA y la auditoría interna deben requerir a los comités de auditoría que trabajen con ellos y no es su contra.

Los aspectos básicos: El DEA debe esperar contar con el tiempo y la atención del comité de auditoría, tal como lo haría con cualquier ejecutivo superior y líder de un equipo exitoso y desarrollado. Lo que a menudo juega en contra de tal interacción es que los miembros del comité de auditoría normalmente tienen tiempo limitado debido a sus otros compromisos. A pesar de esas restricciones de tiempo, los mecanismos de supervisión no deben limitarse a la duración de las reuniones del comité de auditoría, que deben darse de cuatro a seis veces al año. Es imprescindible un diálogo constante y abierto.

El DEA debe sostener una conversación telefónica trimestral de un mínimo de 30 minutos con el presidente del comité de auditoría para discutir temas relevantes tales como rotación de personal, auditorías complejas próximas que requieran apoyo externo, nuevas o futuras regulaciones que afecten a la profesión, retroalimentación de la presidencia sobre lo que escuchan de la gerencia o dentro del comité, así como de las actividades emergentes en la compañía que pueden afectar el plan de auditoría.

Las restricciones de tiempo del comité de auditoría también pueden crear la tentación de delegar a la administración de la compañía responsabilidades que tiene el comité respecto del DEA de contratación, evaluación, remuneración y despido. Esta práctica en efecto abandona gran parte de la supervisión del DEA por parte del comité de auditoría y podría poner en peligro la integridad, independencia, objetividad y efectividad del rol del DEA.

Aumento del respaldo del comité de auditoría: Exhorte al comité de auditoría a que se comprometa a reunirse regularmente, por ejemplo, anualmente, con el DEA y los altos directivos de la auditoría interna para discutir:

- Estrategia y metodología de auditoría.
- Demostraciones de cómo la auditoría interna realiza el análisis de datos.
- Riesgos que afectan el éxito organizacional.
- Participación en investigaciones de asuntos de ética y cumplimiento.
- Retroalimentación del comité de auditoría de su visión de riesgo.

CINCO PREGUNTAS

La construcción de la relación correcta entre el comité de auditoría y la auditoría interna puede marcar una diferencia importante en la capacidad de la auditoría interna para ofrecer mejor aseguramiento y servicios de asesoramiento.

Aquí están las cinco preguntas clave que el gobierno de la empresa debe hacer:

- 1.**
¿Tiene el DEA acceso ilimitado al comité de auditoría?
- 2.**
¿El DEA busca oportunidades para fortalecer su relación con el comité de auditoría?
- 3.**
¿Tiene la auditoría interna la capacidad para reunirse con el comité de auditoría sin la presencia de la dirección ejecutiva?
- 4.**
¿Es el DEA el responsable de entregar el más alto nivel de servicios de auditoría interna, que cumplan con las Normas del IIA y promover la certificación de su personal?
- 5.**
¿Qué obstáculos no le permiten al DEA estar sentado en la mesa gerencial?

- Limitaciones de alcance y desafíos que enfrenta la alta gerencia.

Lo más importante, tómesese el tiempo necesario para forjar la relación sólida que debe existir.

El DEA, utilizando videoconferencia u otra tecnología, podrá invitar a miembros del comité de auditoría a estar disponibles para contestar preguntas durante jornadas de capacitación o comunicacionales en auditoría interna. Un compromiso visible que establece un tono inmensamente diferente dentro de la auditoría interna es cuando el comité de auditoría es accesible y se encuentra disponible para todo el personal.

El comité de auditoría también debe demostrar su respaldo al personal de auditoría interna. Si bien siempre habrá una contención natural entre la auditoría interna y la dirección ejecutiva, el comité de auditoría deberá transmitir claramente que el papel de la auditoría interna es fundamental para la buena gobernanza. Ningún miembro del equipo de auditoría debería ser perjudicado (en su carrera o de otro modo) por hacer las preguntas difíciles o abordar un tema delicado en una auditoría.

Conclusión

La relación entre el comité de auditoría y la auditoría interna es fundamental para la buena gobernanza. Una relación abierta que empuja a mejorar la comunicación y desempeño contribuye a una actividad de auditoría interna eficaz y eficiente que está mejor posicionada para ayudar a la organización a lograr sus objetivos. Pero se requiere el compromiso de ambas partes para construir esa relación en una alianza confiable y dinámica.

Pero requiere el compromiso de ambas partes para construir esa relación en una sociedad confiable y dinámica.

Acerca de las declaraciones de posición

El Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors o IIA) promulga las declaraciones de posición en temas principales de interés para las partes interesadas y los practicantes con el fin de promover una buena gobernanza y educar a aquellos involucrados en ella. Las posiciones esbozadas ofrecen percepciones sobre diversos aspectos del proceso de gobernanza y el rol fundamental de la auditoría interna en la mejora de la gobernanza en todos los niveles y la adición de valor a la organización. Las declaraciones de posición se desarrollan y revisan a través de un proceso riguroso que solicita aporte y crítica de los profesionales practicantes de la auditoría interna y otros voluntarios del IIA que actúan en el Comité Global de Defensa del IIA, la Junta de Normas del IIA y el Comité de Responsabilidad Profesional y Ética del IIA.

Acerca del Instituto de Auditores Internos

El Instituto de Auditores Internos (IIA) es el defensor, educador y proveedor de normas, orientación y certificaciones más ampliamente reconocido de la profesión de auditoría interna. Establecido en 1941, el IIA atiende hoy a más de 190,000 miembros de más de 170 países y territorios. La sede mundial del IIA se encuentra en Lake Mary, Florida. Para obtener más información, visite: www.globaliia.org.

Descargo de responsabilidad

El IIA publica este documento con fines informativos y educativos. Este material no pretende proporcionar respuestas definitivas a determinadas circunstancias individuales y, como tal, sólo se pretende utilizar como guía. El IIA recomienda que siempre busque asesoramiento independiente de expertos que se relacionen directamente con cualquier situación específica. El IIA no acepta ninguna responsabilidad por cualquier persona colocando su dependencia exclusiva de este material.

Derechos de autor

Copyright © 2019 The Institute of Internal Auditors, Inc. Enero 2019. Todos los derechos reservados. La traducción al español de este documento fue autorizada por The Institute of Internal Auditors, Inc. y fue realizada por la Fundación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI); Traducción por: Suzzet González. Revisión por: Hernan Rebolledo, CIA.



Sede mundial

El Instituto de Auditores Internos
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, EE.UU.
Teléfono: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101
www.globaliia.org