

# — at the — TONE TOP®

Proporcionar a la Alta Dirección, Juntas Directivas y Comités de Auditoría información concisa relacionada con la Gobernanza.

Edición 105 | Junio 2021

## Reconociendo el Valor del Aseguramiento *Independiente*

La auditoría interna ofrece a los directores una perspectiva única sobre la eficacia y eficiencia de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control interno, basada en un conocimiento profundo y de primera mano de la organización. A menudo, esa contribución va más allá de las simples preocupaciones de cumplimiento.

Cuando Cynthia Cooper sospechó de irregularidades en WorldCom, la vicepresidenta de Auditoría Interna y su equipo trabajaron muchas noches sin dormir para revisar las finanzas y eliminar las entradas que el director financiero estaba revertiendo para mejorar las cifras. El equipo utilizó su propio programa, desarrollado por un miembro del personal de TI, para rastrear y revisar las entradas del diario.<sup>1</sup> La empresa finalmente se declaró en quiebra, en 2002, después de que se descubrió un esquema de fraude contable de \$ 11 mil millones.<sup>2</sup>

En 2018, un ataque de ransomware cerró varios sistemas en la red informática de la ciudad de Atlanta. El ataque podría haberse evitado si la ciudad hubiera prestado atención a las advertencias de su departamento de auditoría interna sobre exposiciones significativas a riesgos de TI, pero la respuesta de la ciudad no llegó lo suficientemente pronto.<sup>3</sup>

Ambos casos proporcionan ejemplos impactantes, del mundo real, de fallas o vulnerabilidades en la gestión de riesgos identificadas a través de un aseguramiento objetivo, independiente de la administración. Pero su calidad, que, acapara los titulares, enmascara una verdad importante sobre el valor del aseguramiento objetivo.



“La auditoría interna se trata de menos presentación de resultados de auditoría y más de involucramiento con ejecutivos y miembros de la junta, considerando los desafíos comerciales actuales y el apoyo del desarrollo de estrategias para abordar los riesgos del negocio asociados”, según el Instituto de Auditores Internos (IIA).<sup>4</sup> (Consulte la Figura 1: Evolución de las actividades de auditoría interna, para obtener más información sobre el alcance actual y la evolución de la función de auditoría interna).

Es un desafío encontrar las métricas adecuadas para capturar y hacer justicia a las contribuciones realizadas por los proveedores, objetivos y calificados, de aseguramiento independiente. Desafortunadamente, ese valor a menudo se vuelve muy claro cuando los conocimientos de auditoría interna se descuidan, anulan o ignoran, como fue el caso en WorldCom y lo sucedido en Atlanta.



## Sobre el IIA

El Instituto de Auditores Internos, Inc. es una asociación profesional global con más de 200.000 miembros en más de 170 países y territorios. El IIA sirve a la auditoría interna como el principal defensor de la profesión, creador de normas internacionales y principal investigador y educador.

## El IIA

1035 Greenwood Blvd.  
Suite 149  
Lake Mary, FL 32746 USA

## Suscripciones

Visite [www.theiia.org/Tone](http://www.theiia.org/Tone) registrar su inscripción.

## Comentarios del Lector

Envíe sus preguntas o comentarios a:  
[Tone@theiia.org](mailto:Tone@theiia.org).

Figura 1: La Evolución de las Actividades de Auditoría Interna



Fuente: Definición, medición y comunicación del valor de la auditoría interna, IIA.

Para tener una idea del papel que puede y debe desempeñar la auditoría interna, es útil comprender qué sucede cuando los directores no aprovechan al máximo su valor. Es más, los directores deben buscar y adoptar las pautas que pueden seguir para garantizar que la junta, la administración y la auditoría interna trabajen juntos de manera efectiva.

## Oportunidades Perdidas

**Los directorios que no trabajan de manera proactiva con su director ejecutivo de auditoría (DEA)** pueden perder una serie de oportunidades para evitar errores comunes que incluyen:

**Comprender los límites de un aseguramiento negativo.** Las juntas directivas a veces no comprenden todos los riesgos que enfrentan sus organizaciones porque confían en el “aseguramiento negativo” o en la suposición de que, si no se les informa de nada, entonces nada debe estar mal.

Desafortunadamente, hay casos de ley que ha establecido que los miembros de la junta pueden ser considerados responsables por las fallas que desconocían en la gestión de riesgos. De acuerdo con el fallo de *Caremark*, los directores deben actuar de buena fe para garantizar que la información de cumplimiento y el sistema de reportes de una empresa sean adecuados.

## PREGUNTAS PARA DIRECTORES

- » ¿Están las actividades de auditoría interna alineadas con los objetivos estratégicos del negocio?
- » ¿El DEA reporta directamente al comité de auditoría, la junta directiva u otra autoridad de gobierno apropiada, y administrativamente al Director Ejecutivo? ¿Se necesitan cambios en la línea de reporte actual?
- » ¿Busca la junta de manera proactiva conocimientos y actualizaciones del DEA?
- » ¿La junta recibe una evaluación exhaustiva de los procesos de gobierno, incluida la gestión de riesgos?
- » ¿La junta depende de la auditoría interna para brindar asesoramiento estratégico y ser un catalizador para la mejora?
- » ¿Ha establecido la junta expectativas sobre el valor y el nivel y la profundidad de los conocimientos que espera recibir de la auditoría interna?



“En un fallo significativo para *Marchand v. Barnhill* en el 2019, se afirmó que la “ignorancia acerca de la gestión deficiente de riesgo no es una defensa contra la responsabilidad de la junta,” particularmente en un área que se considera de “misión crítica” para la empresa.<sup>5</sup> Ese caso se debió a un brote de la enfermedad listeriosis en un fabricante de helados, y la alegación del demandante de que la junta no supervisó adecuadamente los riesgos de cumplimiento normativo relacionados con la seguridad alimentaria, aspecto que debió ser una preocupación de “misión crítica” para la empresa. Además de los casos que involucran riesgos regulatorios, las decisiones recientes de los tribunales de EEUU también han denegado pedidos sobre desestimar los casos relacionados con la supervisión de la junta de informes financieros efectivos, una preocupación para todas las organizaciones.<sup>6</sup>

“El caso de *Marchand* y sus implicaciones relevantes de *Caremark*, son solo uno de un número creciente de puntos de presión de la Junta, relacionadas con sus funciones de supervisión” según un artículo de la revista *Internal Auditor*. “A medida que crece la lista de escándalos y fallas de gobernanza, los reguladores, inversionistas y el público en general exigen más supervisión y responsabilidad.”

**El riesgo de información insuficiente.** El informe *OnRisk 2021* del IIA, que encuestó a directores, miembros de la administración y auditores internos, sobre cuestiones clave de gestión de riesgos, citó “información de la junta”— o si las juntas se sienten seguras de que están recibiendo información completa, oportuna, transparente, precisa y relevante— como una de las 11 áreas de mayor riesgo que afectan a las organizaciones este año.<sup>7</sup> Se recomendó a las juntas directivas que mejoren la comunicación para garantizar que reciban información más transparente, completa y oportuna, en particular con respecto a los riesgos clave.

Una parte crucial de ese esfuerzo serán las comunicaciones de la junta con auditoría interna. “Una función de auditoría interna sólida puede ser un recurso indispensable a medida que las empresas enfrentan amenazas establecidas y emergentes en áreas como nuevas tecnologías, geopolítica, ciberseguridad e innovación disruptiva”, dijo el informe *OnRisk 2021*. Alentó a los directorios a establecer expectativas con la administración y el DEA sobre el nivel y la claridad de la información que los directores desean recibir y a decir libremente si el volumen de detalles de los reportes es abrumador y oculta las conclusiones clave. Se puede solicitar a los DEA que evalúen y analicen objetivamente la información que ha recibido la junta.

**Asumiendo acuerdos entre la Gerencia / DEA.** Es posible que los directorios no busquen de manera proactiva aportes o información adicional de la auditoría interna porque asumen que el DEA está esencialmente de acuerdo con lo que están escuchando de la gerencia. Eso puede ser un malentendido grave. Al evaluar la relevancia de los riesgos identificados en *OnRisk 2021*, el IIA encontró que, si bien los miembros de la junta y los DEA estaban en gran medida de acuerdo sobre la relevancia de los riesgos organizacionales específicos, la administración generalmente vio esos riesgos como menos relevantes.

El informe advierte que “la brecha entre la clasificación de relevancia de la administración y el directorio no debe descartarse fácilmente”. Señala también que “la administración es demasiado confiada en lo que respecta al riesgo de gobernanza organizacional o simplemente desconoce el nivel de preocupación de los miembros de la junta en esta área.”

**Un fracaso para desafiar a la gerencia.** Otra razón por la que es posible que no se aborden los riesgos es porque la junta no va lo suficientemente lejos en desafiar a la administración y la información que ofrece. En el *Índice de Gobierno Corporativo Estadounidense 2020* del IIA, los auditores internos dieron a los miembros de la junta una calificación de solo 68 cuando se trataba de buscar la seguridad de que la información que se les presentaba era precisa y completa. Un tercio de los auditores internos dijeron que los miembros de la junta no se opondrían a que el Director Ejecutivo pospusiera la notificación de malas noticias. Cuando se les preguntó si los miembros de la junta ofrecieron opiniones que no estaban de acuerdo con los directores ejecutivos, los auditores internos también otorgaron a los directores una calificación media de C en asertividad.

## El Modelo de Tres Líneas

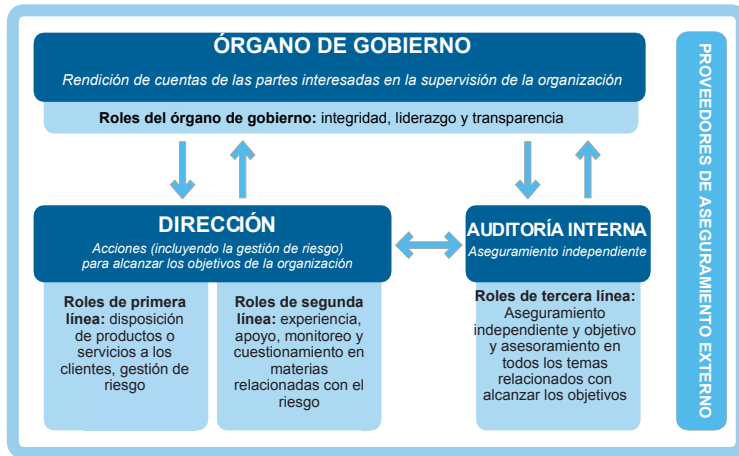
**Los directores pueden dar un paso para garantizar** que las organizaciones obtengan el máximo valor de la auditoría interna siguiendo las pautas del Modelo de tres líneas del IIA, publicado en 2020. El modelo está diseñado para ayudar a las organizaciones a identificar estructuras y procesos que faciliten una sólida gobernanza y gestión de riesgos (Ver figura 2). El modelo articula las funciones del órgano de gobierno, la dirección y la auditoría interna.<sup>8</sup>

- Rendición de cuentas por parte de un órgano de gobierno ante las partes interesadas para la supervisión de la organización a través de la integridad, el liderazgo y la transparencia.
- Acciones (incluida la gestión de riesgos) por parte de la dirección para lograr los objetivos de la organización a través de la toma de decisiones basada en riesgos y la aplicación de recursos.
- Aseguramiento y asesoramiento de una función de auditoría interna independiente para proporcionar claridad y confianza, promover y facilitar la mejora continua a través de una investigación rigurosa y una comunicación profunda.<sup>9</sup>

“Al delinear claramente los roles para lograr la responsabilidad, las acciones y el aseguramiento, el modelo ofrece una guía importante sobre dicho aseguramiento y el valor de la ‘mejora a través de una investigación rigurosa y una comunicación profunda’, que proporciona una función de auditoría interna independiente”, según el informe de *OnRisk 2021*. Sin embargo, el informe encontró que “los líderes generalmente sienten que el nivel de seguridad que están obteniendo es satisfactorio, independientemente de su procedencia. Sin embargo, este enfoque de “dejar de hacer” no aborda el valor de una evaluación de aseguramiento independiente.”

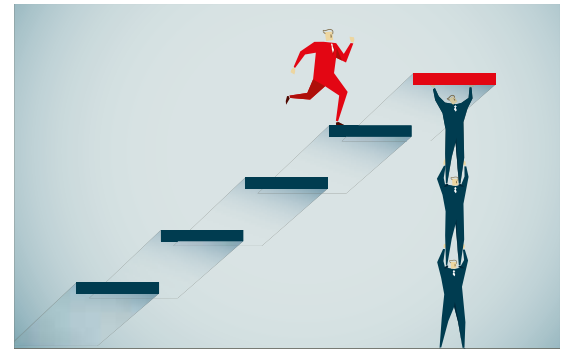


Figura 2: Modelo de Tres Líneas



## Poniendo el Valor a Trabajar

Las complejidades que enfrentan las organizaciones y sus órganos de gobierno están aumentando. A medida que se enfrentan a esos desafíos y los riesgos asociados, los directores pueden aprovechar el valor de la auditoría interna mediante el uso de la información y los conocimientos que ofrece para mejorar el gobierno corporativo, el control interno y las decisiones de gestión de riesgos.



## Encuesta Rápida

¿En quién confía la junta principalmente para asegurarse de la efectividad de la gestión de riesgos y el control interno?

- Dirección Ejecutiva
- Auditoría externa
- Auditoría interna
- Otro
- No lo sé

Visite [www.theiia.org/Tone](http://www.theiia.org/Tone) para responder la pregunta y conocer como responden los demás.

<sup>1</sup> "Circunstancias Extraordinarias: Una Entrevista con Cynthia Cooper," Dick Carozza, Revista Fraud, marzo/abril de 2008.

<sup>2</sup> "Bernard Ebbers, ex-CEO condenado en el escándalo de WorldCom, muere," CNBC, 3 de febrero de 2020.

<sup>3</sup> "¿Qué sucede cuando se ignora la auditoría interna? Sucede a menudo", Richard Chambers, Auditor Interno, 26 de agosto de 2019.

<sup>4</sup> "Perspectiva: Entrega de valor a las partes interesadas," IIA Research Foundation, 2011.

<sup>5</sup> "Blue Bell Blues: La creciente jurisprudencia afirma la responsabilidad de la junta," Jim Pelletier, Auditor Interno, 8 de octubre de 2019.

<sup>6</sup> "Perspectiva de Gobernanza 2021: Proyecciones sobre asuntos emergentes de la junta," Asociación Nacional de Directores Corporativos, 2020.

<sup>7</sup> "OnRisk 2021: Guía para comprender, alinear y optimizar el riesgo," IIA, 2020.

<sup>8</sup> "El modelo de tres líneas del IIA: una actualización de las tres líneas de defensa," IIA, 2020.

<sup>9</sup> Ibídem.

