

# LAS MEJORES PRÁCTICAS DE AUDITORÍA UNA VISIÓN DE VALOR AÑADIDO

*M.S.I. Roberto Porras León*

En este artículo quiero compartir con ustedes mi resumen de un documento que casualmente encontré y compré en Internet cuando trataba de esclarecer la pregunta ¿cuáles son las mejores prácticas de auditoría de valor añadido que se practican a nivel mundial?

Como requisito de la respuesta a mi búsqueda me propuse dejar de lado los marcos de referencia comúnmente aceptados como: COSO, COBIT, ITIL, ISO 17799 (ISO 27001 y 27002), ISO9000, PMBOK, NIAs, NIIF y otros, que permiten mejorar la planeación y ejecución de los trabajos de auditoría, y me concentré mejor en buscar aquellas características comunes a la organización y funciones de los departamentos de auditoría que utilizan prácticas reconocidas a nivel mundial. Como resultado encontré el documento “Best Practices: Value-Added Approaches of Four Innovative Auditing Departments”. Por James Roth, PhD, CIA, CCSA.

El documento, que está publicado en formato de libro contiene los resultados obtenidos por su autor de una encuesta aplicada a nivel global, por parte del IIA (Instituto de Auditores Internos, Global) a sus asociados, tratando de determinar cuáles eran los mejores ejemplos de departamentos de auditoría, de acuerdo a las prácticas utilizadas y el valor agregado de las mismas.

El autor del libro seleccionó cuatro departamentos de auditoría como representantes de diversas áreas, dos del sector público y dos del sector privado, a fin de establecer un equilibrio en cuanto a la diversidad de contextos en que se desarrollan dichos departamentos.

Los resultados más relevantes los resumo a continuación en los siguientes temas:

- a) La estructura organizacional del departamento.
- b) El personal y el medio ambiente de trabajo.

- c) La valoración del riesgo del universo auditable.
- d) Servicios de auditoría.
- e) Otros servicios de consultoría y aseguramiento.
- f) Medición del desempeño de la función de auditoría.
- g) Marketing de la función de auditoría.

**a) La estructura organizacional del departamento**

- ✓ Es organizada de acuerdo a las líneas funcionales del negocio, con una jefatura de auditoría en cada área, más la auditoría de TI.
- ✓ Mantienen una labor de relaciones públicas adicional a su labor de auditoría, sobre todo cuando la empresa es dispersa geográficamente.
- ✓ Asisten como asesores a reuniones de staff y sesiones de planeación estratégica.
- ✓ Su nombre podría cambiar para dejar atrás los estereotipos de la palabra auditor y hablar en términos de aseguramiento.

**b) El personal y el medio ambiente de trabajo**

- ✓ Equipos multidisciplinarios de expertos en las líneas del negocio, calificados para desempeñar un trabajo de auditoría interna de clase mundial.
- ✓ El nivel de experiencia ha crecido sustancialmente.
- ✓ Incluye empleados de otras partes del negocio que aportan la perspectiva del negocio.
- ✓ El departamento aplica una mezcla de traslados internos, nuevas contrataciones y empleados de largo tiempo para combinar la experiencia con el entusiasmo de enfrentar nuevos retos.
- ✓ Participan a los auditores de las decisiones del departamento.

**c) La valoración del riesgo del universo auditable**

- ✓ Se puede usar o no un modelo de riesgos computadorizado, pero este es sólo el primer paso.
- ✓ El paso más importante es una extensa discusión con los niveles superiores de la administración.
- ✓ El enfoque está en: ¿qué mantiene a la administración despierta en la noche y qué está cambiando?

- ✓ Mediante un enfoque cualitativo y combinado de valoración del riesgo, la auditoría se alinea a sí misma con la dirección estratégica de la organización y le ayuda a moverse hacia el futuro evitando sorpresas desagradables en el camino.

**d) Servicios de auditoría**

- ✓ Tradicionalmente los departamentos de auditoría gastan la mayor parte de su tiempo en procedimientos de auditorías de cumplimiento.
- ✓ Ahora se busca minimizar esta práctica repetitiva y estándar apoyando y asesorando los programas de autoevaluación del control interno (CSA) y autoevaluación de los riesgos de control (CRSA).
- ✓ Así se pasa del uso de programas enlatados de auditoría a programas más creativos enfocados en nuevos aspectos del negocio.
- ✓ La metodología de auditoría es disciplinada pero no rígida. El énfasis está en la flexibilidad y la creatividad más que en la estandarización.

Dentro del tema de servicios de auditoría vale la pena destacar 3 cualidades intrínsecas y fundamentales del trabajo de auditoría de valor agregado:

- ✓ Está basada en riesgos: Se trabaja con la administración para identificar y evaluar los grandes riesgos del negocio.
- ✓ Está basada en procesos: El objetivo primario es mejorar los procesos, para hacerlos más efectivos, eficientes y económicos.
- ✓ Es participativa: Los auditores trabajan con la administración para planear la auditoría, la mantienen informada del proceso y desarrollan recomendaciones en conjunto.

**e) Otros servicios de consultoría y aseguramiento**

- ✓ El valor añadido del departamento de auditoría no tiene un enfoque estándar aplicado a cada trabajo.
- ✓ Tiene un menú de servicios, cada uno con una metodología disciplinada que considera ciertos tipos de riesgos o necesidades del negocio.

- ✓ Esos servicios dependen de las necesidades únicas de la organización.

#### Ejemplos:

- ✓ Asesoría en la CSA y CRSA
- ✓ Expertos en análisis de datos
- ✓ Programas de entrenamiento en control interno y fraude
- ✓ Boletines, sitio web y bases de datos de mejores prácticas

#### f) Medición del desempeño de la función de auditoría

- Las tradicionales medidas de desempeño tratan con la producción más que con la calidad.
  - Número de informes emitidos
  - Porcentaje del plan de auditoría completado
  - Porcentaje del presupuesto sub/sobre utilizado en auditoría
  - Reportes de auditoría terminados en los plazos fijados
- Las auditoría de valor añadido toman en cuenta:
  - Las encuestas post-auditoría y satisfacción del cliente
  - Revisión de la calidad del proceso de auditoría
  - Efectividad de las actividades de seguimiento
  - Métricas de capacitación, certificación y aprendizaje

#### g) Marketing de la función de auditoría

- ✓ La auditoría interna pierde credibilidad con la administración si no es capaz de dar valor añadido.
- ✓ El marketing de la auditoría interna es imperativo.
- ✓ No se trata de auto-alabarse sino que debería estar en función de los intereses de la administración.
- ✓ El fundamento de un efectivo programa de marketing tiene que estar relacionado con la construcción de un registro de genuinas contribuciones.
- ✓ Más allá de esto hay cosas que pueden darse a conocer formal o informalmente.

Hasta aquí el resumen del libro, el cual recomiendo leer porque incluye todo el detalle y los ejemplos que le per-

mitirán conocer más a fondo cómo los departamentos seleccionados han llevado a cabo su proceso de añadir valor agregado a la función de auditoría.

#### Implicaciones para los departamentos de auditoría:

- a) Los objetivos de la organización son los objetivos de la auditoría y esa debiera ser una premisa fundamental para mejorar nuestro entendimiento con la Administración, la principal diferencia es el enfoque particular que debe darle la auditoría, producto de su especialización en control interno.
- b) La auditoría debe aprender a traducir el lenguaje técnico o particular de la auditoría al idioma de la organización.
- c) El proceso de auditoría, como un todo, debe impulsar la transparencia de los procesos organizacionales y para ello debe comprender mejor cómo se llevan a cabo dichos procesos y, de ser posible, valerse de personal administrativo especializado para apoyar los esfuerzos de auditoría en la evaluación de los mismos.
- d) Los departamentos de auditoría también deben actualizarse, aprender y mejorar sus habilidades de administración. Se debe formular un plan de capacitación de carácter estratégico y basado en competencias; así como un programa permanente de control de la calidad.
- e) Se debe diseñar e implementar una estrategia de marketing con características como las enunciadas en este artículo. Después de todo, los productos de auditoría también deben ser vendibles para satisfacer las necesidades de control interno de parte de las organizaciones y además asegurar la demanda por los mismos.
- f) Es necesario mejorar el flujo de comunicaciones del proceso de auditoría para dar transparencia y confianza a la Administración sobre el cumplimiento de los objetivos de la organización y, por ende, de la auditoría.

Si bien hemos de reconocer que para buscar el mejoramiento, los departamentos de auditoría muchas veces enfrentan limitaciones de presupuesto o una tradición cultural que concentra su trabajo sólo a ciertas áreas o a ciertos enfoques, también hay que reconocer que el

Año XII (2), Setiembre, 2008

---

primer paso para dar valor añadido al proceso de auditoría es conocer las prácticas de quienes han logrado adelantarse en la forma de administrar, dirigir y ejecutar tan importante función. Es hora de llevar la auditoría tradicional hacia la auditoría de valor añadido. Espero

que el contenido de este artículo sirva de estímulo para aquellos que buscan una renovación permanente del proceso de auditoría y que son conscientes de la necesidad de dar más valor agregado a las organizaciones para las cuáles laboran. ▲