

# — at the — TONE TOP®

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

Edición 93 | Junio 2019

## La Auditoría Delimita la Línea Entre Auditoría y Gestión de Riesgos

Los ejecutivos de auditoría interna informan sobre todo tipo de cosas y eso no va a cambiar. Sin embargo, a quién debe informarse todas esas cosas, es una pregunta abierta.

Por un lado, se les está pidiendo a los ejecutivos de auditoría que hagan más. Se espera que sean asesores de confianza, asesorando al consejo sobre el riesgo. Ellos están para adoptar las nuevas tecnologías que permitan mejores análisis y un seguimiento más perceptivo del riesgo en toda la empresa.

Al mismo tiempo, las juntas están bajo presión. Los reguladores, accionistas, clientes, socios comerciales y demás quieren que hagan un mejor trabajo en la gestión del riesgo — no solo revisándolo o estableciendo tolerancias para ello. Las partes interesadas quieren que las juntas sean más responsables, todo el tiempo.

Piense en lo que ello significa. Si el ejecutivo de auditoría y el consejo están siendo desafiados a hacerlo mejor en las mismas tareas — evaluar el riesgo y construir una capacidad de intervenir cuando un riesgo se extiende más allá de la zona de confort — se plantean una serie de preguntas acerca de la gobernabilidad de las empresas, el aseguramiento de riesgos y el rol del director ejecutivo de auditoría.

Por ejemplo, ¿deberían las juntas corporativas establecer comités de riesgo? Si es así, ¿qué problemas el ejecutivo de auditoría debe reportar a ellos? Si el DEA discute algunos problemas con el comité de riesgos y otros problemas con el comité de auditoría, ¿es eso prudente? ¿Debería dividirse el rol del DEA? O lo contrario es cierto: ¿la tecnología moderna está fusionando la auditoría interna y la gestión de riesgos en una función de aseguramiento de riesgo más amplia?



“No estoy seguro de que nosotros, como disciplina, hayamos explicado lo suficientemente bien, a aquellos que no son tan apasionados como nosotros, en cuanto a los beneficios de quién posee el riesgo”, dice Tom McLeod, jefe de riesgo para Australian Broadcasting Corp. y antiguo Director de la Junta Directiva del Instituto de Auditores Internos de Australia.

Como resultado, los ejecutivos de auditoría podrían estar a la deriva en un rol que nadie anticipó del todo, entre los deberes de auditoría y los de gestión de riesgos. Ellos siempre han sido buenos en lo primero, la tecnología moderna los está haciendo mejores en lo segundo — y, bueno, alguien tiene que hacerlo.

“Es un viaje lento”, dice McLeod, “donde no te das cuenta que estás muy involucrado en el monitoreo de riesgos hasta que estás muy involucrado en el monitoreo de riesgos”.

Eso es cierto, tanto para los ejecutivos de auditoría como para las juntas corporativas. Entonces, ¿cómo canalizan ambos grupos esta evolución productivamente?



## Acerca de El IIA

El Instituto de Auditores Internos Inc. (IIA) es una asociación global de profesionales con más de 200.000 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](http://www.theiia.org/toner) para solicitar su suscripción gratuita.

## Comentarios de los Lectores

Envíe sus preguntas y/o comentarios a: [tone@theiia.org](mailto: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

## Comience con las Presiones de la Junta

Según un estudio realizado en 2018 por el Centro EY para Asuntos de la Junta, presentado en el Foro de Harvard Law School sobre gobierno corporativo y regulación financiera, solo alrededor del 11 por ciento de las juntas directivas en el S&P 500 tienen un comité de riesgo. Incluso entonces, la concentración está en las empresas financieras, con un 74 por ciento que tienen comités de riesgo. Fuera de ese sector, el porcentaje se desploma, con solo el cuatro por ciento de empresas de consumo, industrias, tecnología y servicios públicos que tienen comités de riesgo.

Pero esos números no muestran la historia completa. Por ejemplo, la Reserva Federal requiere que los bancos que cotizan en bolsa con activos de \$ 10 mil millones o más tengan un comité de riesgo, por lo que no es de extrañar que tantos lo hagan.

Mientras tanto, según ese mismo estudio de EY, el 14 por ciento de las empresas de consumo tienen un comité de políticas públicas y el 38 por ciento tiene un comité de responsabilidad corporativa. En el sector de la salud, el 21 por ciento tiene un comité de asuntos regulatorios y el 18 por ciento tiene un comité de tecnología.

Todo eso tiene sentido. Las empresas de consumo se preocupan por ser percibidas como buenos ciudadanos corporativos; por tanto, tienen más comités de responsabilidad corporativa. Las empresas sanitarias están altamente reguladas, especialmente en lo que respecta a la información de salud personal; como resultado, tienen más comités de cumplimiento y tecnología. Mientras la empresa cuenta con algún comité directivo que vigile los riesgos importantes para el negocio, ¿a quién le importa cómo se llame?

James Lam, presidente del comité de riesgos en E \*TRADE y un consultor de gestión de riesgo de amplia trayectoria, dice que cualquier empresa con más de \$ 1 mil millones de ingresos anuales debería considerar formar un comité de riesgo especializado.

En opinión de Lam, ese comité debería abordar los “riesgos técnicos y granulares”, que podrían ser cualquier cosa, desde el cumplimiento hasta la sustentabilidad, la ciberseguridad y el lavado de dinero, o lo que sea que necesite atención. El objetivo es sacar esos asuntos completamente fuera del ámbito de la junta directiva, para que pueda centrarse en los riesgos estratégicos.

“Si toda la Junta puede hacer todo eso, está bien”, dice Lam. “Pero esa es una agenda muy llena.”

McLeod cita el ejemplo de Rio Tinto, donde fue director ejecutivo de auditoría a principios de la década de 2010. La junta directiva tenía un comité de sostenibilidad que examinaba los derechos sobre la tierra, uso del agua y otras preocupaciones ambientales – “Problemas de riesgos profundos y fundamentales que rara vez fueron tocados o considerados”, dice.

McLeod informaba al comité de auditoría y al comité de riesgos de Rio Tinto, pero sabía lo que tenía que discutir con cada comité. Cuando los comités de riesgos y auditoría están combinados, “no hay una clara comprensión de la delimitación”, explica McLeod.



Todo esto podría representar una mala comprensión del riesgo de gobierno más que cualquier otra cosa. Los comités de auditoría han existido por décadas y sus deberes relacionados a presentar información financiera sólida han sido claros desde la Ley Sarbanes-Oxley de 2002. Es decir, la gente “entiende” lo que los comités de auditoría deberían hacer.

El riesgo de gobernabilidad es impreciso. Fuera del sector bancario, regulaciones específicas sobre lo que hace un comité de riesgos son escasas. Pensar en el riesgo requiere creatividad e imaginación — rasgos generalmente no requeridos en miembros del comité de auditoría.

“Se le paga al comité de auditoría por pensar dentro de la caja, en un mundo de divulgaciones corporativas, normas de información financiera, y pruebas de SOX”, dice Lam. “Hay reglas, requisitos de control interno y pruebas muy específicas”.

Al comité de riesgo, sin embargo, se le paga para pensar fuera la caja. Por lo tanto, va a ver las actividades del negocio de la organización de una manera diferente a como lo hace el comité de auditoría. Un comité de riesgos necesitará diferentes tipos de información — más tipos de información — para orientar su trabajo.

## El Problema en Dividir la Diferencia

Bueno, espere. Los directores ejecutivos de auditoría suministran información a la junta. Entonces, si el consejo establece comités de auditoría y de riesgo separados, ¿puede el DEA informar a ambos?

McLeod cree que sí. Eso es lo que él hizo en Rio Tinto. En el otro extremo del espectro, sin embargo, hay voces como la de Richard Anderson, presidente del comité de riesgos en Pay.UK en Londres y miembro del comité de auditoría de esa firma. Él ve la gestión de riesgos como “luchar con los múltiples futuros que nuestro negocio podría enfrentar”, y por lo tanto, bastante distinta de la función de auditoría.

Lo que hace tan espinosa esta pregunta es la llegada de la tecnología moderna. Sí, la inteligencia artificial, la automatización robótica de procesos y la visualización de datos ayudan al director ejecutivo de auditoría a identificar el riesgo y probar los controles internos en formas nunca antes posibles. Esa es la buena noticia.

Por lo tanto, una vez que el equipo de auditoría construye esas herramientas de análisis de riesgo de nueva generación, ellas se convierten inmediatamente en herramientas de gestión de riesgos, que las funciones del negocio pueden utilizarlas para guiar sus operaciones.

## Elementos de Acción

**Revisar los estatutos del comité.** Los comités de auditoría recogen una preocupación tras otra, desde el riesgo de cumplimiento hasta la ciberseguridad y la cultura corporativa, y más - todo ello además de sus deberes regulares de supervisión de informes financieros y controles internos. Volver a revisar los estatutos de la junta para ver si esos informes de riesgos no financieros podrían ser mejor atendidos por un comité de riesgos que daría a esos temas la atención que demandan.

**Evaluar los deberes de aseguramiento de riesgos.** En la misma línea, revise todos los deberes de aseguramiento de riesgos dentro de la organización para ver si se justifica la creación de un rol de director de riesgos. Las probabilidades son que la mayoría de las funciones de Primera y Segunda Línea de Defensa ya realizan alguna gestión de riesgos, incluso si carecen de un enfoque disciplinado y uniforme. Si ese es el caso, ¿un director de riesgos ayudaría a traer esa disciplina? ¿O una organización más pequeña podría adoptar una metodología estándar para lograr lo mismo?

**Considere cómo la tecnología ayudará a la gestión de riesgos.** Análisis de datos, herramientas de visualización e inteligencia artificial podrían ser fácilmente tecnologías de “doble uso” - capaces de ayudar a la función de auditoría a evaluar controles y a otras funciones a gestionar el riesgo. ¿Tiene su organización una estrategia tecnológica para guiar eso, para ayudar a la alta gerencia y al consejo a tomar mejores decisiones?



Por ejemplo, sería un proceso relativamente sencillo para el equipo auditor construir algoritmos que encuentren datos personales recolectados antes de que el consentimiento sea dado o contratos de reventa firmados antes de que la debida diligencia de terceros sea completada. Entonces los equipos de marketing o ventas podrían utilizar esos algoritmos para gestionar sus propios riesgos. Para negocios globales con preocupaciones sobre la privacidad o el soborno, aquellos son asuntos que un comité de riesgos debería querer supervisar.

En este mundo impulsado por la analítica – el cual es, recuerde, el mundo que todos dicen que la función de auditoría debería abarcar – ¿dónde termina la auditoría y empieza la gestión del riesgo operacional?

Anderson no tiene pelos en la lengua al hablar sobre la perspectiva de que auditoría interna desarrolle algoritmos que la empresa podría usar para la gestión de riesgos: “Ellos no deberían estar desarrollándolos o ejecutándolos”. Las empresas deberían construir sus propios modelos, cuya efectividad puede probar luego auditoría.

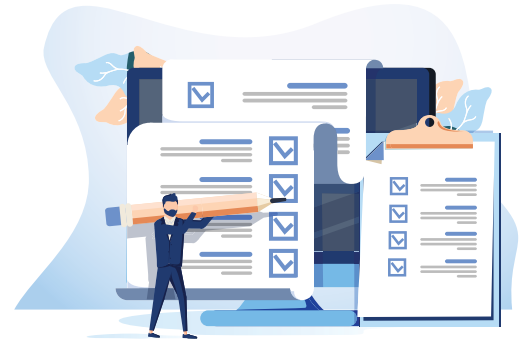
Para bien o para mal, sin embargo, muchas empresas no lo hacen. Más bien, ellos pasan a la gestión de riesgos basada en análisis y la auditoría interna es requerida para liderar el camino, porque ha estado afinando sus habilidades en los análisis de datos durante años mientras estudiaba transacciones financieras o egresos por viajes y gastos.

Considere la idea de principio a fin: la junta comienza con un requerimiento urgente para mejorar la gestión de riesgos pero no define lo que un comité debe hacer para abordarlo. En cambio, la junta dice, esencialmente, “Usted, función de auditoría – ayúdenos con esto”.

Ese impulso podría eventualmente llevar a la auditoría y la gestión de riesgos a combinar lo que McLeod llama una “función principal de aseguramiento”. El papel del futuro, una fusión de los dos, ya que nunca han sido adecuadamente delineados”.

Pero, McLeod agrega: “Lo que queda obsoleto es el aspecto de la independencia.”

Y, al final, la junta debe comprender la singularidad de lo que auditoría interna trae y el valor derivado al tener una función independiente.



## Encuesta Rápida

**¿Con qué frecuencia auditoría interna proporciona informes al Comité de Riesgos?**

- Sobre una base regular.
- Periódicamente sobre temas específicos de riesgo.
- Solo cuando se solicita.
- No hay un Comité de Riesgos separado.

Visite [www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner) para responder la pregunta y conocer como han respondido otros.

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA RÁPIDA:

¿Cuán involucrada está Auditoría Interna en garantizar que fluya información veráz y completa al Directorio?



Fuente: Encuesta Tone at the Top Abril 2019.