

— TONE — — at the — TOP[®]



PRESENTADO POR:
AUDIT EXECUTIVE
— CENTER —

Edición 84 | Octubre 2017

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

EL ROL DE LA AUDITORÍA INTERNA EN EL ASEGURAMIENTO Y EXACTITUD DE LA INFORMACIÓN PARA EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN



Los consejos de administración tienen una enorme responsabilidad sobre ellos pues actúan en nombre de los accionistas para garantizar que la organización logre sus objetivos. Esto implica aprobar la estrategia, monitorear las finanzas, estar pendiente del desarrollo del mercado y la competencia, y vigilar los riesgos. Ellos toman docenas, incluso cientos de decisiones críticas cada año, y no pueden hacerlo eficazmente sin una base de información buena y confiable.

De hecho, saber que tienen material completo y exacto sobre el cual basar sus discusiones, a muchos directores proporciona cierta tranquilidad de que su responsabilidad se reduce y su exposición a denuncias de incumplimiento de sus deberes es limitada. Es por esta razón que las campanas de alarma sonaron

por las estadísticas reportadas en la Encuesta de Gobernanza de Empresas Públicas NACD 2016-2017 que indicó que los miembros del Consejo están insatisfechos con la transparencia de la información preparada por la gerencia que se les proporciona.

Resultados de la Encuesta

La encuesta de la Asociación Nacional de Directores Corporativos fue el tema central de un artículo publicado en la *Revista CGMA* en diciembre de 2016 que incluía dos estadísticas tomadas de los datos que indicaban la falta de confianza del Consejo en el material que se les dio para informar sus decisiones:

- Alrededor de un tercio (32 por ciento) cree que las métricas de desempeño que les han proporcionado son inadecuadas para evaluar el progreso. La gerencia puede presentar a la junta una versión “depurada” o una versión de alto nivel del estado de la organización, en lugar de un informe honesto y adecuadamente detallado de los éxitos y desafíos.
- Aproximadamente el mismo número (30 por ciento) considera que la información que se les ha proporcionado acerca de la estrategia es insuficiente. Los miembros del consejo necesitan los resultados anteriores y los indicadores del desfase para hacer un mejor aporte en las discusiones de estrategias pero no pueden usar solo esa información. También son necesarias las tendencias y los indicadores principales, donde la junta ponga mayor atención.

Esas respuestas indican que los Consejos no temen tomar decisiones audaces sobre la estrategia ni se oponen a escuchar malas noticias pero se deberán esforzar más para hacerlo si no cuentan con la transparencia de la administración.

Sobre el 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/comentarios a tone@theiia.org.

Consejo Asesor de Contenido

Con décadas de experiencia en la alta dirección y consejo de administración, los siguientes apreciados profesionales proporcionan orientación sobre el contenido de esta publicación:

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



Rol del Consejo de Administración para obtener lo que necesitan

Para Leslie Murphy, quien pertenece a varios Consejos de administración y es Gerente General de Murphy Consulting, la responsabilidad relativa de los Consejos para asegurar el material que necesitan para desempeñar sus tareas es sencilla: “Es responsabilidad del Consejo dejar claro qué información requieren de la gerencia. Si creemos que no hay suficiente transparencia en la información de los desafíos, tenemos que hacer las preguntas específicas y solicitudes detalladas para satisfacer nuestras necesidades.”

Esto pone a los miembros del Consejo en una postura proactiva, especificando la información que esperan en lugar de aceptar pasivamente todo lo que se les entrega. Con ese fin, el Consejo puede propiciar necesariamente discusiones sinceras con el Gerente General para transmitir sus expectativas.

Indudablemente, esas expectativas aplican a la información financiera y no financiera. Como lo demuestra la formación del International Integrated Reporting Council (IIRC), que ha desarrollado un marco para la elaboración de informes integrados, en palabras del IIRC existe la necesidad de “generar un pensamiento integrado que permita comprender mejor los factores que afectan materialmente la capacidad de una organización para crear valor a través del tiempo.”

El IIRC informa que las empresas que utilizan la experiencia de los informes integrados mejoraron la comprensión de la creación de valor, una mayor colaboración en equipo, una toma de decisiones más informada y mejores relaciones con las partes interesadas. Los Consejos necesitan información que les permita tener una perspectiva cualitativa sobre el desempeño organizacional más allá del balance general. Si no se proporciona ese material, los Consejos deben solicitarlo.

Cuando la gerencia está preparada para proporcionar lo que el Consejo necesita para cumplir con sus responsabilidades, la efectividad de éste mejorará y los accionistas se beneficiarán en el largo plazo.

Rol de la Auditoría Interna

El papel de la auditoría interna en relación con la calidad de la información para el Consejo viene después del hecho: al evaluar si las actividades y decisiones se implementaron según lo planificado. Y por supuesto, ésta es una valiosa contribución al éxito organizacional. Seguramente auditoría interna también puede contribuir al Consejo, estando al frente para evaluar el riesgo de que el Consejo no comprenda los asuntos comerciales o tome decisiones inadecuadas basadas en la calidad de la información disponible. Sin embargo, tradicionalmente esto no ocurre.

Esta podría ser una oportunidad perdida. Los auditores internos formados en procesos de pensamiento sistémico y control, pueden ayudar en la identificación de riesgos y desafíos por adelantado, así como diseñar procesos, controles y formatos de informes que se adapten equilibradamente a las necesidades.

Al Consejo se le proporciona un flujo regular de información —financiera, operativa, de desempeño, de cumplimiento, sostenibilidad, ventas, capital humano, Tecnología de la Información/ciberseguridad, etc.— que utiliza para tomar decisiones estratégicas, financieras y de otro tipo. ¿El Consejo tiene la seguridad de que la información es precisa y completa? ¿Y qué pasa con el sesgo?. Los ejecutivos y la administración están incentivados por ciertos logros; ellos quieren lograr ciertos objetivos. ¿Es posible que puedan estar inclinando la información proporcionada al Consejo para respaldar una perspectiva favorable? Si consideramos estas preguntas, es evidente que algunos miembros del Consejo se sientan un poco incómodos, como lo demuestran las estadísticas del NACD.

Los informes financieros auditados tienden a recibir mucha atención interna y externa. Dependiendo de la industria en la que opera la empresa, esta atención puede ampliarse mediante los requisitos de cumplimiento normativo. En general, hay una mayor sensación de comodidad con respecto a información auditada debido al nivel adicional de revisión que recibe; sin embargo, otros informes, que pueden dejar al descubierto trampas inminentes u oportunidades no abordadas, son igualmente importantes.

Hacer las preguntas correctas

Dado que los materiales para el Consejo de administración están destinados a apoyarles en la toma de decisiones productivas, no solo deben proporcionar información correcta, sino que también deben inspirar al Consejo a hacer las preguntas correctas. Algunos ejemplos incluyen:

- ¿De dónde proviene esta información? ¿Es actual? ¿Es confiable?
- ¿Este informe refleja los riesgos involucrados en los planes de la organización? ¿Describe las medidas adecuadas de mitigación para abordar los riesgos?
- ¿Este informe compara información histórica con las tendencias emergentes y oportunidades?
- ¿Hay informes suplementarios que deberían proporcionarse para ilustrar los puntos pertinentes? O, ¿describe en dónde se puede acceder a ese detalle adicional?
- ¿La información de este informe representa a toda la organización/departamento? ¿El rendimiento es consistente en todas las unidades, o algunos superan a los demás? Si es así, ¿define el informe lo que separa las unidades exitosas de aquellas que son menos productivas?
- ¿El informe describe cómo las actividades apoyan el logro de los objetivos organizacionales diseñados en la estrategia general?
- ¿En qué medida se reflejan en este informe los desarrollos del mercado y/o las actividades de los competidores?
- ¿En qué medida colaboraron los diferentes departamentos/dependencias en la preparación de este informe para reflejar la interacción requerida de una variedad de actividades involucradas en el logro de un objetivo?

Fuente: Adaptado de "Informes de desempeño a los Consejos de Administración: Una guía de buenas prácticas".

La solución no es que los auditores internos revisen cada informe antes de que llegue al Consejo. Eso sería superficial y a corto plazo. La solución es más sistémica: construir una mejor relación y más abierta entre el Consejo y auditoría interna. Cuando los miembros del Consejo tienen dudas sobre su comprensión de un aspecto del negocio o les preocupa que carecen de la información que necesitan para tomar una decisión adecuada, deberían poder aprovechar su relación con la auditoría interna para transmitir esa preocupación al Director Ejecutivo de Auditoría Interna, tal vez a través del comité de auditoría, que puede ubicarlo en el plan de auditoría.

Pero la comunicación es una calle de dos vías. El Director Ejecutivo de Auditoría también necesita hablar, solicitando reuniones periódicas con el Consejo y el comité de auditoría para escuchar lo que perciben como los mayores riesgos de la compañía. Esta información mejorará las actividades de evaluación de riesgos y hará que el plan de auditoría anual refleje un conjunto más amplio de inquietudes.

El éxito de la organización a menudo depende de las decisiones y la orientación que brinda el Consejo. Ninguna compañía contrataría, digamos, a un contador y luego le negaría el acceso al software, los procedimientos y la información necesarios para realizar el trabajo. El hecho de no dar a los miembros del Consejo la información que necesitan para liderar la empresa es igualmente contraproducente.

La auditoría interna es un recurso independiente y objetivo que tiene una comprensión sólida de las actividades de la compañía. Tiene la capacidad única de tener una visión proactiva de toda la empresa, basada en el riesgo de los asuntos de mayor importancia para el Consejo y el negocio. De hecho, si el Consejo tiene inquietudes acerca de poder hacer su trabajo, con base en la precisión, integridad y transparencia de la información que proporciona, sería difícil encontrar un socio más útil que la auditoría interna.



Encuesta Rápida

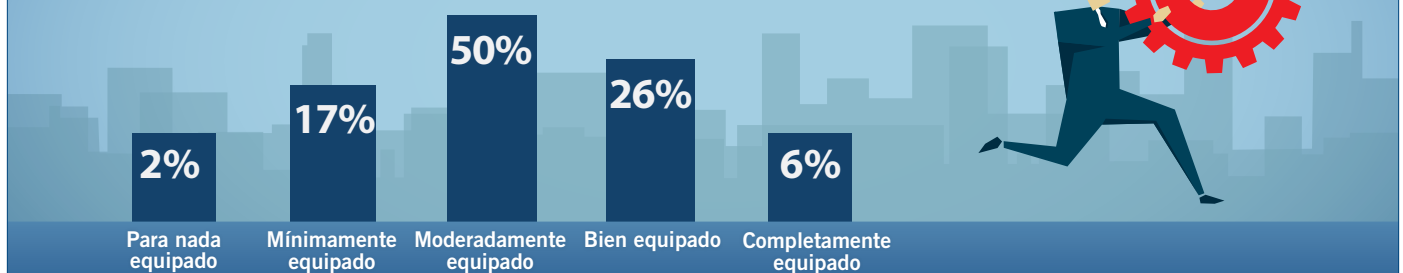
¿Qué tan involucrada está auditoría interna para garantizar flujos de información precisos y completos para el Consejo de Administración?

- Para nada involucrada
- Un poco involucrada
- Moderadamente involucrada
- Muy involucrada
- Extremadamente involucrada

Visite www.theiia.org/tone para responder la pregunta y aprenda cómo otros están respondiendo.

Resultados de la encuesta rápida:

¿Qué tan bien equipado está el departamento de auditoría interna para su funcionamiento óptimo?



Fuente: Encuesta *Tone at the Top* Agosto 2017. Los resultados no son iguales a 100 debido al redondeo.