



“La Misión de la Auditoría Interna: Mejorar y Proteger el Valor de las Organizaciones”

16 – 19 Octubre, 2016



INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS
DE LA REPÚBLICA DOMINICANA, INC.
Afiliado a The Institute of Internal Auditors



Cómo mejorar el rol de la Auditoría Interna en el Gobierno Corporativo

Antonio Nawrath Venegas



INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS
DE LA REPÚBLICA DOMINICANA, INC.
Afiliado a The Institute of Internal Auditors



Sobre el conferencista



MBA, Ingeniero Comercial, Licenciado en Economía, Contador Público Auditor (CPA), y Team Leader QA.

Fundador y Presidente del Directorio del IAI Chile.

Socio Principal de NawRath S.P.A

- **Price Waterhouse:** Senior de Auditoría Financiera y posteriormente Consultor en el área MCS.
- **Superintendencia de Bancos:** Jefe de Riesgo Financiero en grandes instituciones.
- **Andean Mining:** Controller del Grupo Químico Representante de ICI UK en Chile.
- **Banco ConoSur:** Contralor Corporativo.
- **Codelco Chile:** Auditor General de la minera de cobre más grande del mundo.
- **Ferrocarriles del Estado de Chile:** Gerente de Contralor Corporativo.



INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS
DE LA REPÚBLICA DOMINICANA, INC.
Afiliado a The Institute of Internal Auditors



Cómo mejorar el rol de la AI en el Gobierno Corporativo

CONTENIDO

1. Introducción
2. Situación de contexto general
3. Situación de contexto de la AI
4. Gobierno corporativo según la OCDE
5. Las expectativas del Consejo Directivo
6. El Comité de Auditoría
7. Qué pasa con el CEO
8. Evolución en la estructura orgánica
9. Perfil de AI en Chile
10. Valor esperado de la AI
11. Como mejorar el valor agregado?
12. Sabemos realmente de riesgos?
13. Qué son los riesgos estratégicos?
14. Socio en los riesgos
15. Hacia donde va la profesión.



Cómo mejorar el rol de la AI en el Gobierno Corporativo

Introducción:

Mi presentación se basa en mi experiencia de más 30 años como auditor.

Es una descripción resumida de mi visión sobre la problemática de la auditoría interna en Chile.

Cual es la situación de contexto general y particular.

Mis comentarios enfatizan las debilidades observadas en aspectos más técnicos que cualitativos..

Cómo está interactuando la AI con el gobierno corporativo.

Como se ha desarrollado la profesión y hacia donde va la profesión.



Situación de contexto general

- Empresas reguladas están empezando a considerar el concepto de Gobierno Corporativo, el resto muy poco.
- Organizaciones supervisoras o reguladoras muy cuidadosas de no complejizar la gestión con más circulares o normas.
- Cuerpo legal con penas livianas o poco justas para culpables de escándalos económicos o financieros.
- Gestión de riesgos con desarrollo intermedio.
- Gestión de riesgos estratégicos incipiente.
- Auditoría externa con imagen deteriorada.



Situación de contexto de AI

- El rol de la AI sin respaldo regulatorio por parte de las organizaciones fiscalizadoras.
- Escándalos financieros enjuician públicamente el actuar de las auditoras externas, la auditoría interna pasa desapercibida.
- Existe una asimetría de expectativas entre los reguladores, los directores de empresas y los propios auditores internos.
- Empresas grandes no reguladas con bajo desarrollo de AI.
- Estamos en presencia de una profesión que ha tomado relevancia en los últimos 20 años.
- Cada vez más universidades imparten la carrera de auditoría.



Gobierno Corporativo según la OCDE

1. Bases regulatorias y de supervisión para un buen marco de gobierno corporativo

2. Derechos de información, participación y equidad de trato de los accionistas

3. Comunicación con Inversores institucionales, mercados bursátiles y otros intermediarios

4. Cooperación e información entre los grupos de interés y el gobierno corporativo

5. Divulgación de información y transparencia al mercado

6. Responsabilidades de estrategia, riesgo y control del Consejo de Administración



Gobierno Corporativo según la OCDE

- En resumen la OCDE recomienda una base regulatoria que permita el buen funcionamiento del gobierno corporativo en cada empresa regulada.
- Que exista una comunicación fluida de información completa y de buenas relaciones hacia los distintos grupos de interés.
- Una mayor representación a los grupos de accionistas minoritarios.
- Fijar las responsabilidades a los Consejos Directivos o Directorios, de dar sostenibilidad, agregar valor, mitigar riesgos y controlar.



Gobierno Corporativo según la OCDE

- Responsabilidad del Consejo de Administración (OCDE):

6. Responsabilidades del Consejo de Administración: principales funciones de los consejeros, tienen especial énfasis en la revisión de la estrategia corporativa, la planificación, gestión de riesgos y la supervisión de la auditoría interna; son de relevancia las sesiones de capacitación para consejeros y evaluación de su actividad. Constitución de comités especializados, como mínimo, en materias de remuneración, auditoría y riesgos.

1. Revisión y planificación estratégica
2. Gestión de los riesgos
3. Capacitación y Evaluación de los consejeros o directores
4. Sistema de remuneraciones
5. Supervisión de auditoría interna.



Gobierno Corporativo según la OCDE

- Como se está aplicando en Chile?:
- El concepto de Gobierno Corporativo es una recomendación de pautas de buenas prácticas para dirigir organizaciones.
- No existe regulación que obligue a seguir esas pautas.
- Existe una Norma de Carácter General que recomienda la autoevaluación de la gestión del Consejo Directivo.
- No hay consenso de que la función de AI tiene el rol de apoyar el cumplimiento del gobierno corporativo menos el plan estratégico.
- Si hay consenso que la AI debe contribuir a identificar riesgos sin mitigar y velar por la aplicación de controles eficientes.



Las expectativas del Consejo Directivo

- Los directores de empresas se están alineando cada vez más al concepto de gobierno corporativo.
- Consolidar cada vez más el rol de los comités de auditoría.
- Requieren con mayor interés herramientas de gestión de riesgo que apoye el proceso decisional.
- Han internalizado el enfoque de las tres líneas de la defensa.
- Necesidad creciente del rol del AI.



Las expectativas del Consejo Directivo



El Comité de Auditoría

- Están dictaminados por ley en empresas sociedades anónimas
- Cada vez más generalizados en empresas no reguladas.
- Lo componen directores que tienen fortalezas en dirección de negocios pero no en auditoría, riesgo y control interno.
- Sesionan con agendas temáticas muy diversas, a veces destinan más tiempo a la auditoría financiera externa, e informes de los reguladores y a otros temas distintos a la AI.
- Comenzaron a funcionar para cumplir con la norma, más que una necesidad cierta para mejor gestión de la empresa. Hoy se está transformando en una necesidad.



Que pasa con el CEO?

- Tiene autoridad sobre el AI en temas de presupuesto, autorizaciones de vacaciones y aumento de sueldo, en otras palabras el AI tiene dependencia administrativa.
- CEO con motivaciones de metas económicas y de estilo comercial por sobre el control, así el trabajo para el DAI es de mayor esfuerzo.
- El consejo directivo tiene más confianza y comunicación con el CEO que con el DAI.



Qué pasa con el CEO?



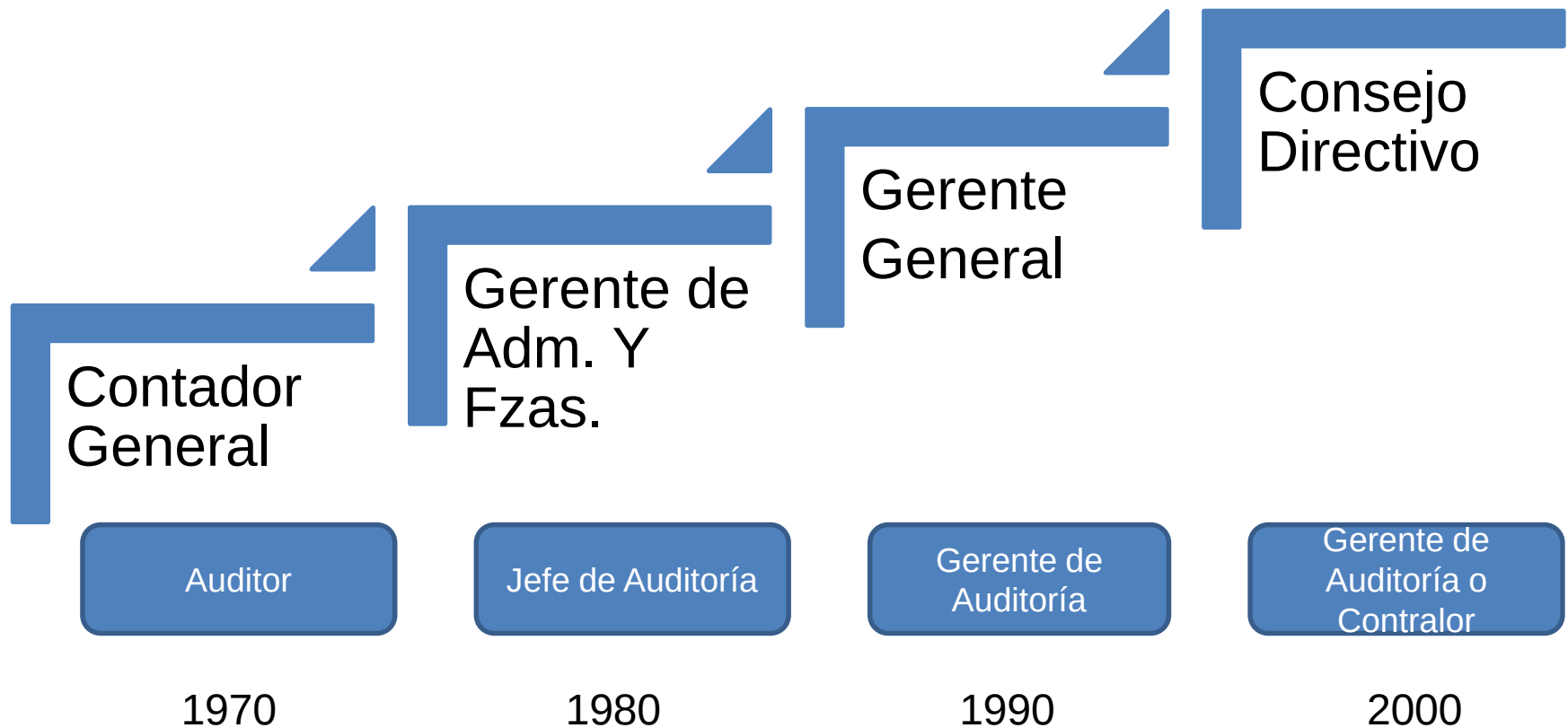
Qué pasa con el CEO?



INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS
DE LA REPÚBLICA DOMINICANA, INC.
Afiliado a The Institute of Internal Auditors



Evolución en la estructura orgánica



Evolución en la estructura orgánica

DEPENDENCIA?



INDEPENDENCIA?

Evolución en la estructura orgánica

- Está aceptado y pocos discuten la dependencia de AI del Consejo Directivo o Comité de Auditoría.
- Aún queda un alto número de grandes empresas en que la dependencia del AI está en la gerencia general, incluso en el gerente de administración y finanzas.
- Hoy la tendencia es una AI dependiente del Comité de Auditoría, pero el CEO sigue siendo una figura clave de mucha influencia.



Perfil de la Auditoría Interna en Chile

- No es una carrera profesional propiamente tal.
- Existe la carrera de Contador Auditor con sólida formación en contabilidad, finanzas y tributación, pero no en riesgo, controles y Gob. corporativo.
- La AI es ejercida mayoritariamente por Contadores Auditores.
- Existen otros profesionales que están entrando a asumir cargos de AI, como ingenieros comerciales, ingenieros civiles, abogados e ingenieros de sistemas.
- En algunas empresas grandes o conglomerados corporativos está la figura del Contralor (a cargo de AI, Cumplimiento y Riesgo).

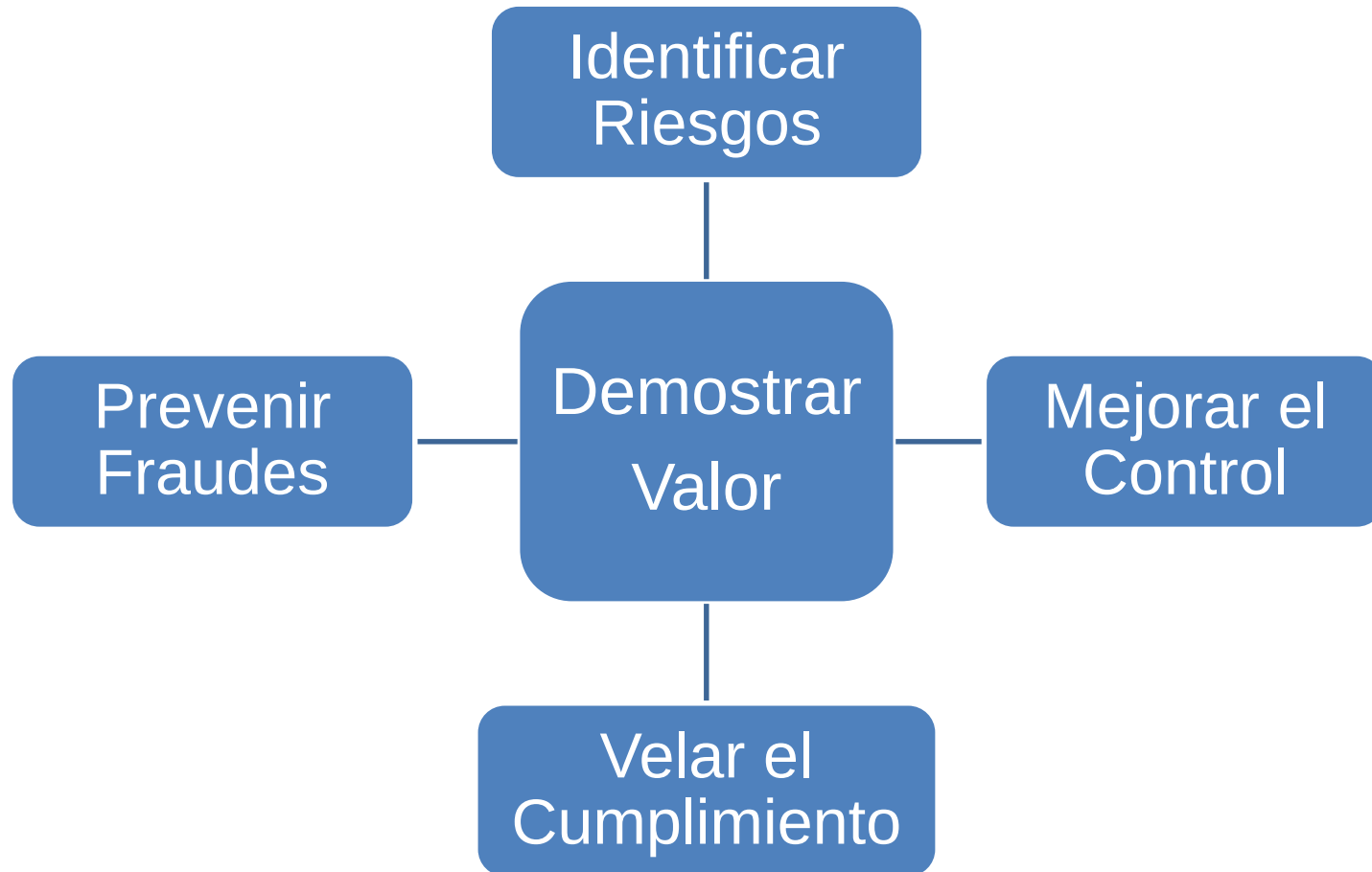


Valor esperado de la AI

- Las expectativas sobre el aporte de valor de AI está en mejorar los controles, disminuir los riesgos, detectar fraudes y velar por el cumplimiento normativo.
- Se entiende el Rol del AI como custodio de los procesos para que no ocurra fraude.
- Se espera una acción inspectiva para verificar esté todo bien respecto del resguardo de los activos.
- Se espera entregue recomendaciones para mejorar controles.
- Advertir oportunamente sobre posible incumplimiento de normas o leyes.



Valor esperado de la AI



Valor esperado de la AI

- CÓMO DEMOSTRAR VALOR?:
- Observaciones bien redactadas, entendibles, respaldadas, con nivel de riesgo asociado y aceptada por la contraparte y con seguimiento oportuno.
- El balance de medición de valor de las observaciones.
- Consultoría desarrollada para mejorar el ambiente de control.
- Informe mensual de gestión al Comité de Auditoría.
- Emitir el informe anual del sistema de control interno.



Valor esperado de la AI

- EJEMPLO: Balance de Valor de las Observaciones

Observaciones de riesgo mayor	Mejorar Control	Identificar Riesgo	Cumplir Normas	Prevenir Fraude	Impacto Monetario	Var. Riesgo Residual
1. Control de vacaciones sin registrar	A	M	B	A	Si	
2. Horas extras no autorizadas	A	A	A	M	Si	
3. Contratos de servicios sin cotizar	A	A	M	A	No	
4. Cobro de prestamos atrasado.	M	M	B	M	Si	
5. No hay política de prestamos.	B	B	A	B	No	
Valor agregado						

Criterios de agregación de valor: Alto =50, Medio =20 y Bajo= 10

Impacto monetario SI= 50 no=0



INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS
DE LA REPÚBLICA DOMINICANA, INC.
Afiliado a The Institute of Internal Auditors



Cómo mejorar el valor esperado de AI

- Demostrar permanentemente agregación de valor en las competencias esenciales de riesgo, control, normativa y fraude.
- Conocimiento actualizado de la industria (tendencias, continuidad, regulación).
- Dominio de la Cadena de Valor y los principales factores críticos de éxito del negocio.
- Al día con las normas regulatorias y de fiscalización.
- Participar en el cumplimiento de los acuerdos del Consejo Directivo.
- Conocimiento profundo en la gestión de riesgos estratégicos.



Sabemos realmente de riesgos?



Sabemos realmente de riesgos?

Qué son los
Riesgos
Estratégicos
?



Que son los riesgos estratégico?

- *“El riesgo estratégico se define como el impacto actual y futuro en los ingresos y el capital que podría surgir de las decisiones adversas de negocios, la aplicación indebida de las decisiones, o la falta de capacidad de respuesta a los cambios de la industria.*
- *Este riesgo está en función de la compatibilidad de los objetivos estratégicos de la entidad, las estrategias desarrolladas para alcanzar dichos objetivos, así como la calidad de su ejecución.*
- *Son evaluados en relación con el impacto de los cambios económicos, tecnológicos, competitivos y regulatorios.”* (Definición JP Morgan)
- *“Riesgo estratégico: Son las pérdidas ocasionadas por las definiciones estratégicas inadecuadas y errores en el diseño de planes , programas, estructura, integración del modelo de operación con el direccionamiento estratégico, asignación de recursos, estilo de dirección, además de ineficiencia en la adaptación a los cambios constantes del entorno empresarial, entre otros.”*
(Definición Universidad IEDE)
- *Los riesgos estratégicos son aquellos que afectan a los objetivos de los procesos estratégicos.*
- *Los riesgos estratégicos son aquellos que deben preocupar al Consejo Directivo.*

Que son los riesgos estratégico?

¿Cuales son los riesgos estratégicos de mi industria?

INDUSTRIA

Financiera

- Morosidad
- -----
- -----
- -----

Salud

- Mortalidad
- -----
- -----
- -----

Transporte

- Accidentes
- -----
- -----
- -----

Educación

- Repitencia
- -----
- -----
- -----

RIESGOS ESTRATEGICOS: COMPETITIVOS, TECNOLÓGICOS, REGULACIÓN



Que son los riesgos estratégico?

EMPRESA DE FERROCARRILES

Objetivos Estratégicos

Seguridad

Puntualidad

Comodidad

Rapidez

Rentabilidad

RIESGOS ESTRATEGICOS: ACCIDENTE, TECNOLOGÍA , MANTENCIÓN

Factores críticos de éxito: Control de tráfico, Semáforos, Barreras, Boleterías,



Que son los riesgos estratégico?

- La estrategia de negocios es más difícil hoy que hace algunos años. El mundo es más complejo, está más conectado, es más sensible y está cambiando rápidamente.
- Lo que solía ser una buena estrategia a largo plazo, hoy podría durar sólo un año (o unos pocos meses) en algunas industrias. Una de las explicaciones es el cambio rápido de expectativas y gustos de los consumidores. De hecho, un estudio reciente mostró el mayor riesgo de negocios en los EE.UU. es simplemente la incertidumbre del cambio.
- Tengamos en cuenta que la SEC comentó recientemente, que la gestión del riesgo no puede ser exagerada, y la brecha entre lo que es necesario y lo que piensan algunos líderes de negocios acerca de su valor, es cada vez más amplia.
- Lo bueno es que estas tendencias sugieren fuertemente una oportunidad única para la profesión de auditoría interna para llenar los espacios y ayudar a las organizaciones a gestionar sus riesgos y alcanzar sus objetivos estratégicos.



Socio en los Riesgos (*)



(*) Fuente: Become a Strategic Internal Auditor de Paul L.Walker.

Hacia donde va la profesión de AI

- **AMENAZAS:**
- Que otro cargo tome el liderazgo del control y riesgo en la empresa.
- Que la profesión no responda a los nuevos desafíos y competencias en administración estratégica.
- Que el regulador reconozca un nuevo cargo con otro perfil profesional responsable del riesgo y control.



Hacia donde va la profesión AI

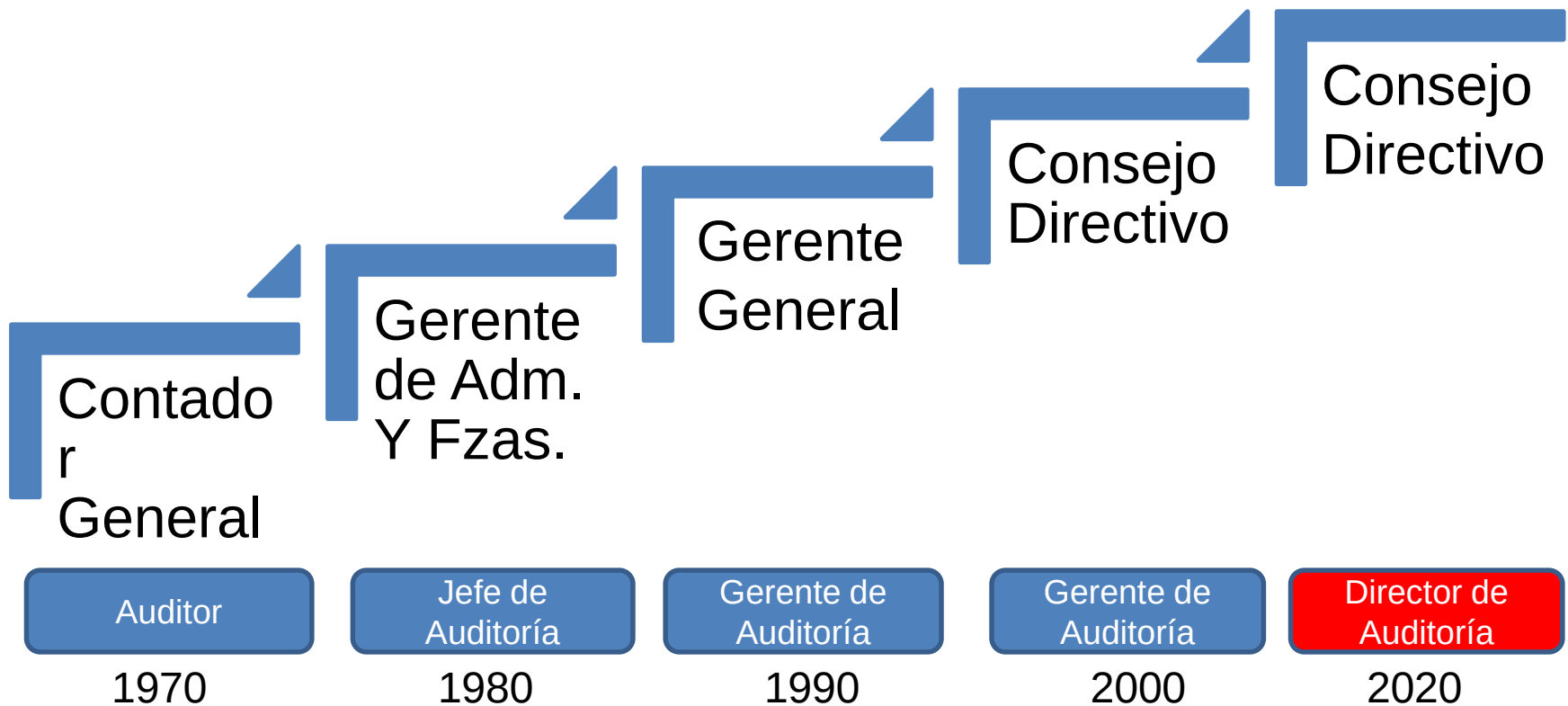
- **FORTALEZAS:**

- Experta en todos los controles de la empresa
- Tiene presencia transversal a toda la organización
- Reconocida como función clave para prevenir fraudes
- Conocimiento amplio de gestión de riesgo
- Profesión de nivel enseñanza superior (universitaria)
- Solido respaldo de conocimiento, desarrollo y certificaciones de una organización internacional de alto prestigio (IIA Global).



Hacia donde va la profesión de AI

OPORTUNIDAD:



Cómo mejorar el rol de la Auditoría Interna en el Gobierno Corporativo

¡Muchas Gracias!

Antonio Nawrath Venegas

antonio.nawrath@gmail.com



INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS
DE LA REPÚBLICA DOMINICANA, INC.
Afiliado a The Institute of Internal Auditors



¡Gracias por su Atención!

PREGUNTAS



INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS
DE LA REPÚBLICA DOMINICANA, INC.
Afiliado a The Institute of Internal Auditors

