



cutting through complexity™

Consideraciones para la formulación de un plan de auditoría interna basada en riesgos

8 de setiembre de 2011



**VII Jornadas
Rioplatenses de
Auditoría
Interna**

8 y 9 de setiembre de 2011
Sala Auditorio
(Torre de las Telecomunicaciones)

*"Auditoría Interna:
asegurando una gestión eficaz,
transparente y de calidad."*



Consideraciones normativas

Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la AI

2010 Planificación

El DEA debe establecer planes basados en los riesgos, a fin de determinar las prioridades de la actividad de auditoría interna. Dichos planes deberán ser consistentes con las metas de la organización.

2010.A1

El plan de trabajo de la actividad de auditoría interna debe estar basado en una evaluación de riesgos, realizada al menos anualmente. En este proceso deben tenerse en cuenta los comentarios de la alta dirección y del Consejo.

Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la AI

2110 Gestión de Riesgos

La actividad de auditoría interna debe asistir a la organización mediante la identificación y evaluación de las exposiciones significativas a los riesgos, y la contribución a la mejora de los sistemas de gestión de riesgos y control.

2110.A1

La actividad de auditoría interna debe supervisar y evaluar la eficacia del sistema de gestión de riesgos de la organización.

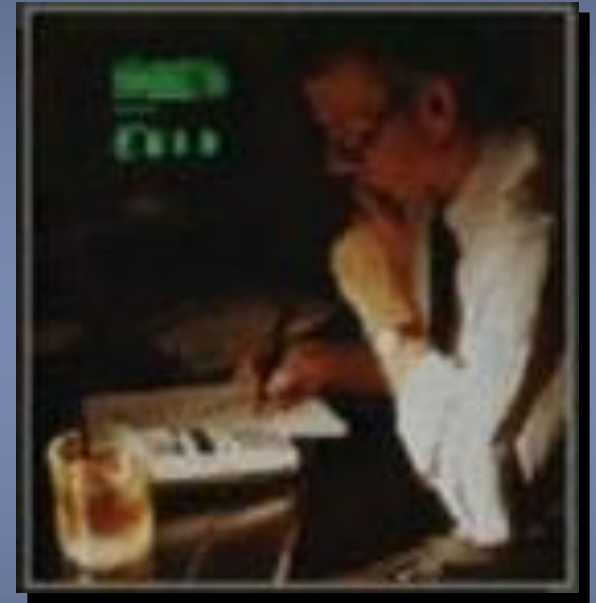
Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la AI

Riesgo

La posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.



¿riesgos?



¿RIESGOS ?

Contractor to build through acquisition

Manufacturer to close

Negocios

Revenue forecasts raised

Contractor to build through acquisition

Manufacturer to close

Negocios

Planta cerrará la división de productos al consumidor
Se espera un recorte de 6,000 empleos

as result of Improved New home construction plunges

Drug ads direct approach can

**Dos altos ejecutivos acusados por
cobro fraudulento de cheques**
**Se espera que las autoridades
actúen rápidamente**

By SCOTT MORITZ

ations Inc. and its proposed

ASOCIOS

Cae la construcción de nuevas viviendas
10.3% en el
último mes

Contractor to build through acquisition

Manufacturer to close Cons

Revenue forecasts raised

Contractor to build through acquisition

Manu

Revenue forecasts raised

Contractor to build through acquisition

as result of improved New home construction plunges

Drug ads' direct approach can



CAUTION

RISK OF ELECTRIC SHOCK
DO NOT OPEN

AVOID RISK OF ELECTRIC SHOCK



Consideraciones prácticas

Planificación de Auditoría

Enfoque Tradicional

- Foco en contabilidad
- Foco en procedimientos existentes
- Detección de errores
- Foco en funciones
- Enfoque sustantivo
- Relación de adversidad
- Reactivo

Enfoque Moderno

- Foco en riesgos estratégicos
- Foco en crear valor
- Identificación de riesgos
- Foco en procesos
- Ambiente interno y controles relevantes
- Miembro del equipo
- Proactivo

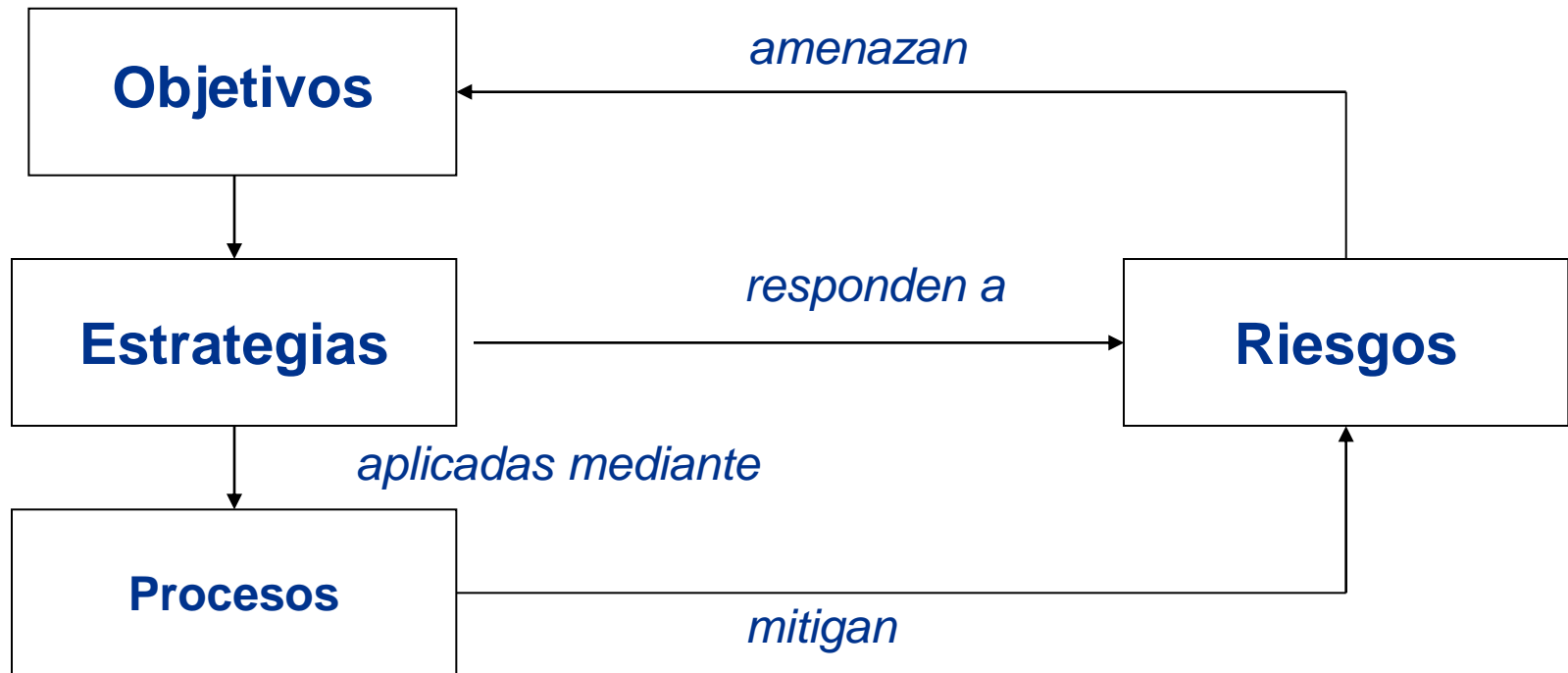
Planificación de Auditoría

El proceso de planificación implica:

- 1) Elaboración de un plan de auditoría que abarque:
 - objetivos y alcance del trabajo
 - análisis de los riesgos del negocio
 - cronograma de auditorías
 - recursos
 - plan de comunicaciones
- 2) Elaboración de programas de trabajo
- 3) Obtención de la aprobación del plan y programas de trabajo

¿ Qué información se necesita conocer?

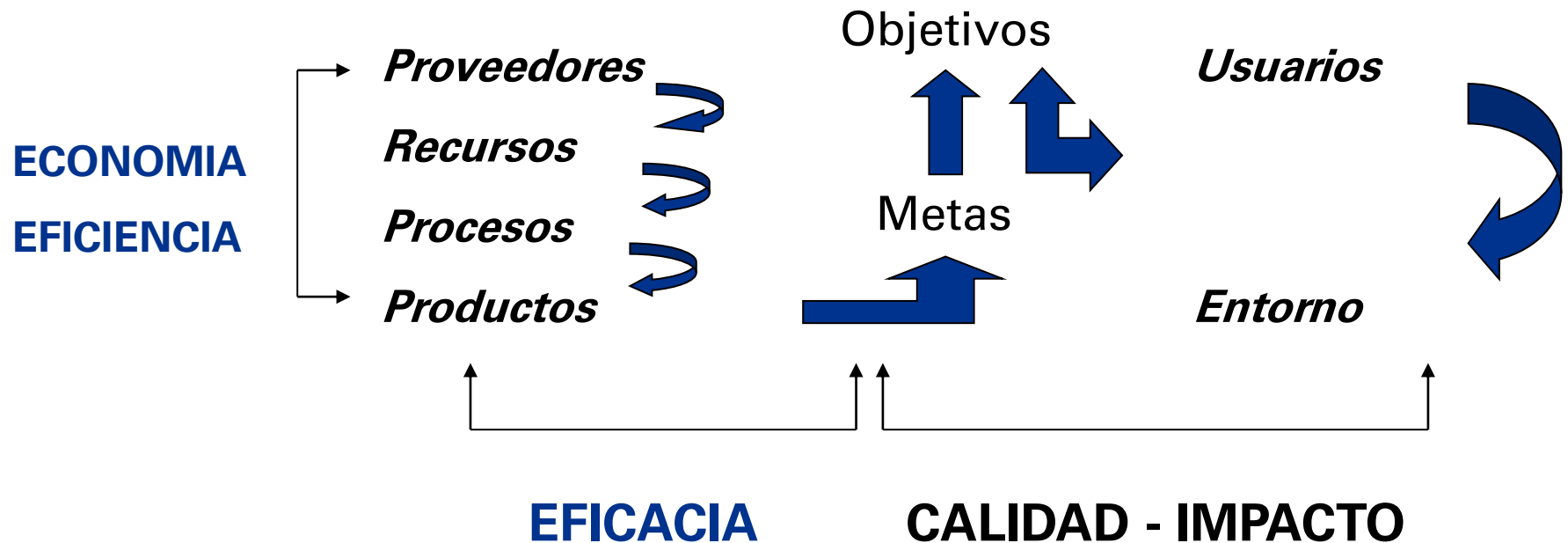
Es importante conocer la interrelación existente entre los objetivos de la organización, estrategias y procesos de la organización, y la forma en que estos afectan los riesgos del negocio.



¿ Qué información se necesita conocer?

Es importante que el auditor obtenga una visión sistemática de la gestión de la organización auditada

El siguiente esquema vincula los elementos de análisis; recursos-productos y procesos con los objetivos y metas del negocio.



¿ Qué información se necesita conocer?

“ Sin duda, la calidad de las papas fritas, la rapidez de entrega y la limpieza del restaurante son mucho más importantes para el éxito de una franquicia de McDonald's que un faltante esporádico de \$87 dólares, en alguna caja registradora durante el último mes”.

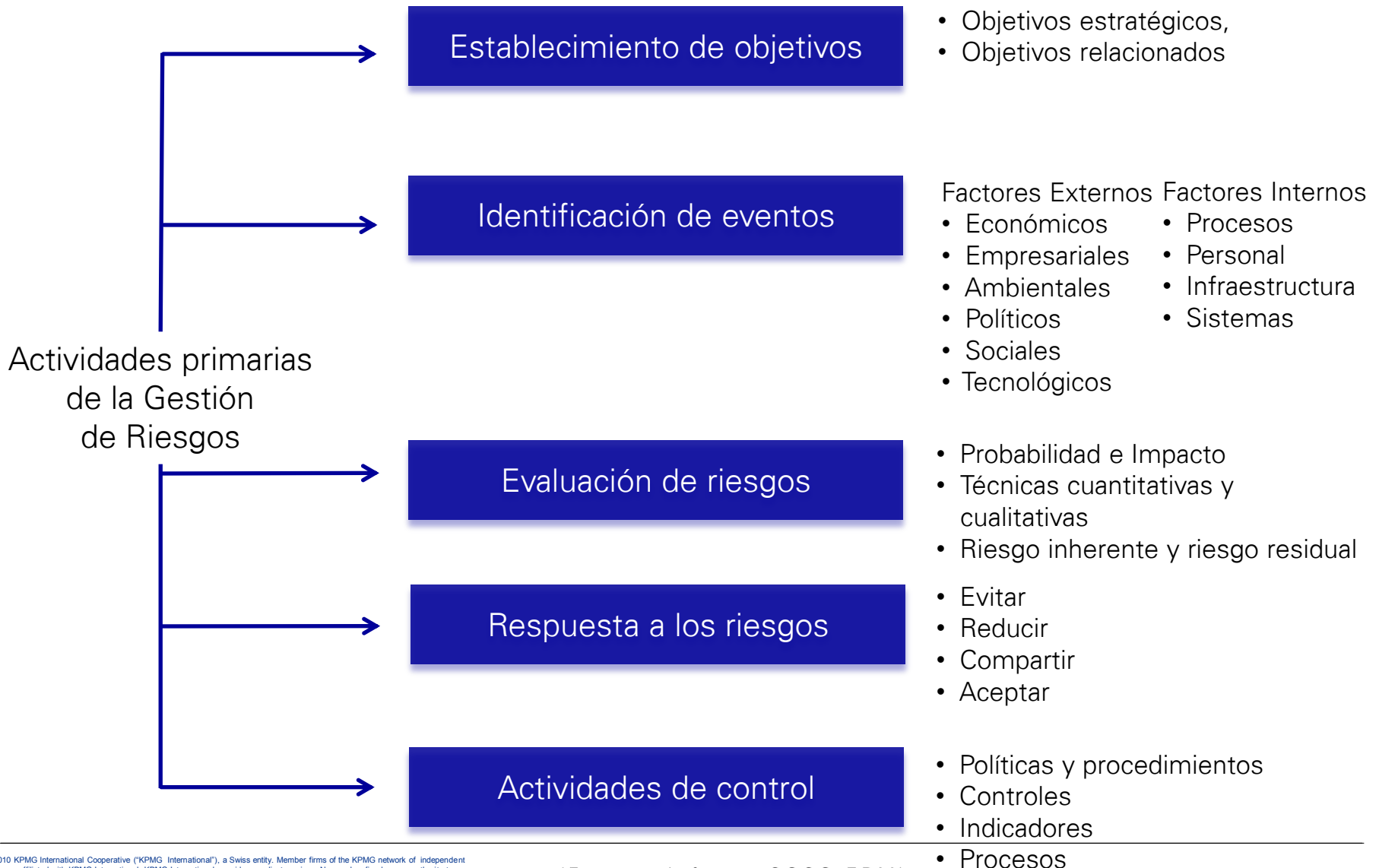
(Fuente: "R.E.S.P.E.C.T and how to get it", Internal Auditor, agosto de 1998).



¿ Qué información se necesita conocer?

- Ninguna organización es inmune al riesgo
- Las organizaciones deben decidir el nivel de riesgo aceptable, y crear una estructura de control que lo mantenga dentro de los límites apropiados.
- La mayoría de las organizaciones podrían carecer de un proceso formal de administración de riesgos, pero todos habrán implementado métodos y actividades para identificar y evaluar los riesgos del negocio.

¿ Qué información se necesita conocer?



¿ Qué información se necesita conocer?

El análisis realizado sobre de las relaciones entre objetivos, estrategia riesgos y controles del negocio, nos permitirá determinar la importancia estratégica de los procesos definidos por la organización, y en consecuencia los que podrían implicar mayor riesgo; mayor trabajo durante la auditoría

¿ Qué actividades se deben realizar?

Implica la realización de diversas actividades, tales como:

1. Compilación y revisión de información disponible, entre las que se encuentran:
 - documentación acerca de la visión, misión, objetivos, estrategias y acciones de la organización,
 - organigrama de la organización,
 - manuales de políticas y procedimientos vigentes.
2. Realización de entrevistas y talleres con Dirección y Personal clave de la organización a los efectos de obtener un entendimiento de:
 - objetivos estratégicos,
 - la percepción del ambiente de control existente en la organización,
 - principales procesos del negocio y
 - principales riesgos.

¿ Qué actividades se deben realizar?

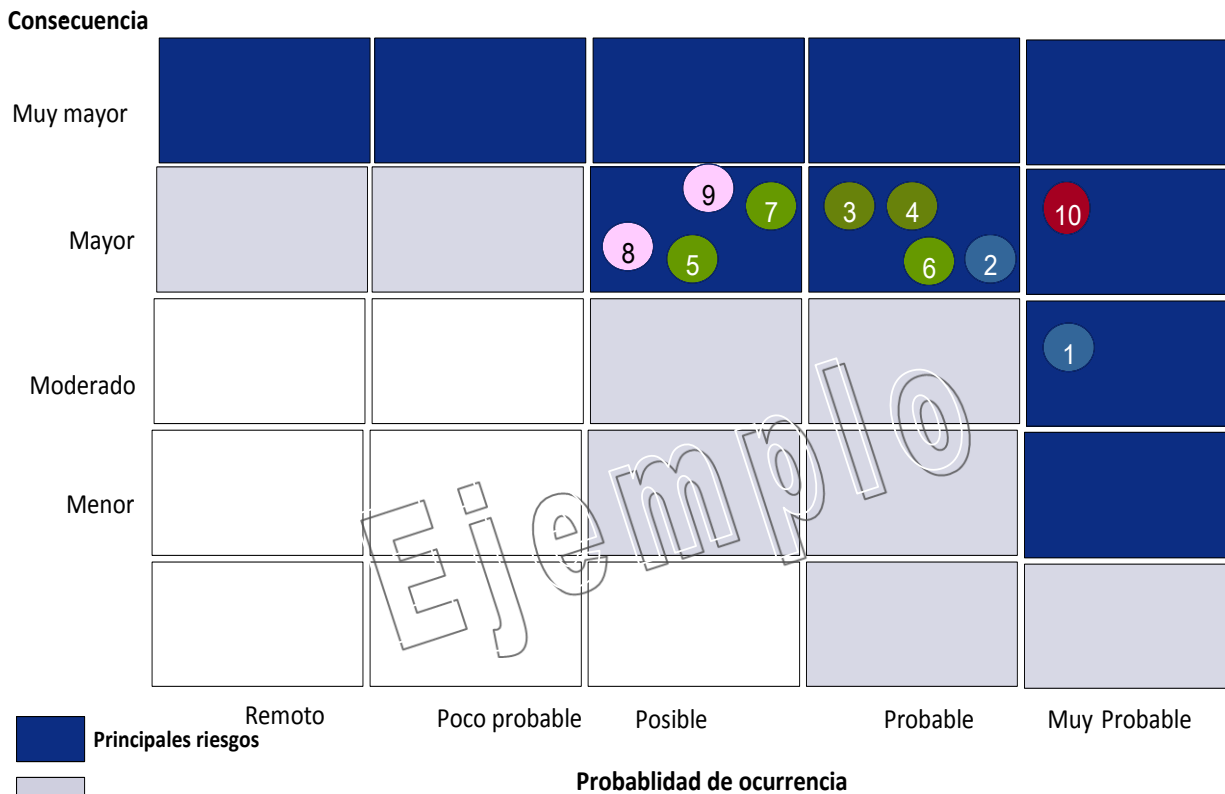
3. Recopilación y examen de la información sobre antecedentes que corresponden específicamente a la organización para ayudarnos a comprender:
 - su filosofía básica y enfoque estratégico,
 - la forma en que organiza su negocio,
 - los procesos que identifica como esenciales para alcanzar los objetivos del negocio, incluyendo aspectos de TI y
 - el mercado en el que opera y aspectos que influyen en el ramo de actividad.

4. Evaluar riesgos que afectan al negocio:
 - definir nivel de riesgo aceptado y escalas (probabilidad / impacto),
 - identificar riesgos estratégicos
 - evaluar riesgos identificados a base de escalas definidas
 - identificar procesos críticos

¿ Qué actividades se deben realizar?

5. Formular cronograma de actividades:
 - priorizar riesgos / procesos críticos
 - obtener validación / aprobación

¿ Qué actividades se deben realizar?



- Principales riesgos
- Riesgos 2° nivel
- Riesgos 3° nivel

Riesgos

Riesgos estratégicos

- 1- Aumento de la competencia
- 2- Situación adversa de la economía

Riesgo operacional

- 3- Dificultades para contratar y mantener personal gerencial
- 4- Dificultades para mudar y abrir nuevas tiendas
- 5- Cambios climáticos que afectan adversamente las ventas de la organización
- 6- Inhabilidad para mantener sistemas de información críticos actualizados
- 7- Rotura de cadena de distribución local y del exterior

Riesgo legal y de cumplimiento

- 8- Número inusual de reclamos en garantía
- 9- Incumplimiento de leyes y regulaciones que resultan en aumento de litigios

Riesgos financieros

- 10- Inadecuado control interno financiero

¿ Qué actividades se deben realizar?

Riesgos

Riesgos estratégicos

- 1- Aumento de la competencia
- 2- Situación adversa de la economía

Riesgo operacional

- 3- Dificultades para contratar y mantener personal gerencial
- 4- Dificultades para mudar y abrir nuevas tiendas
- 5- Cambios climáticos que afectan adversamente las ventas de la organización
- 6- Inhabilidad para mantener sistemas de información críticos actualizados
- 7- Rotura de cadena de distribución local y del exterior

Riesgo legal y de cumplimiento

- 8- Número inusual de reclamos en garantía
- 9- Incumplimiento de leyes y regulaciones que resultan en aumento de litigios

Riesgos financieros

- 10- Inadecuado control interno financiero

Procesos

- 1- Administración de ventas y Marketing
- 2- -

- 3- Gestión de RRHH
- 4- Apertura de locales
- 5- -
- 6- Administración de la TI
- 7- Logística

- 8- Gestión de calidad

- 9- Cumplimiento

- 10- Administración financiera - contables

¿ Qué actividades se deben realizar?

PROCESO	Nivel riesgo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Administración financiera contable	1	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Administración de ventas y marketing	2	60	60										
Gestión de RRHH	2			60	60								
Apertura de locales	2					60	60						
Administración de la Ti	2							60	60				
Logística	3									60	20		
Gestión de la calidad	3										40	40	
Cumplimiento	3											20	60



Consideraciones finales

Consideraciones finales

- El plan de AI es un elemento esencial para la generación de valor. El valor se genera mediante la mejora de oportunidades para alcanzar los objetivos de la organización, la identificación de mejoras operativas, y/o la reducción de la exposición al riesgo.
- El plan de auditoría debe diseñarse en base a una evaluación de los riesgos a que se expone la organización.
- De existir un proceso ERM, AI evalúa su eficacia y eventualmente se apoya en sus resultados para planificar sus tareas .
- La metodología utilizada para el análisis de riesgos debe abarcar probabilidad de ocurrencia y magnitud del impacto (doble óptica).
- El universo de auditoría debe reflejar los objetivos y estrategia de la organización.

Consideraciones finales

- El cronograma de tareas de AI debe priorizar las áreas o procesos con mayor exposición a riesgos.
- El Plan de AI debe ser flexible (adaptable a cambios).
- El Plan de AI debe revisarse al menos anualmente.
- El DEA debe comunicar planes y requerimientos de recursos a la Alta Dirección y al consejo de administración para su revisión y aprobación, incluyendo el impacto de limitaciones de recursos.

Gracias

Martín Clerino

Director

Auditoría Interna, Riesgo & Cumplimiento

KPMG

Montevideo - Uruguay

Tel.: +598 2902 4546

martinclerino@kpmg.com

La información contenida en esta presentación es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas basadas en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.