

Norma 2110 – Gobierno

La actividad de auditoría interna debe evaluar y hacer las recomendaciones apropiadas para mejorar el proceso de gobierno de la organización para:

- Tomar decisiones estratégicas y operativas.
- Supervisar la gestión de riesgos y el control.
- Promover la ética y los valores apropiados dentro de la organización.
- Asegurar la gestión y responsabilidad eficaces en el desempeño de la organización
- Comunicar la información de riesgo y control a las áreas adecuadas de la organización.
- Coordinar las actividades y la información de comunicación entre el Consejo de Administración, los auditores internos y externos, otros proveedores de aseguramiento y la Dirección.

Introducción

Para cumplir esta Norma, el Director Ejecutivo de Auditoría (DEA) comienza por lograr un claro entendimiento del gobierno corporativo y de lo que un proceso típico de gobierno conlleva. Para ello se debería tener presente la definición de gobierno incluida en el glosario de las Normas Internacionales para la Práctica Profesional de Auditoría Interna, así como los marcos de referencia y familiarizarse con los modelos de gobierno corporativo aceptados (por ejemplo, COSO de The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission o ISO 31000).

Los marcos de referencia, modelos y normas sobre gobierno corporativo varían dependiendo del tipo de organización y de la jurisdicción legislativa a la que esté sometida. La manera en que una organización diseña y practica los principios de un gobierno eficaz también depende de otros factores como su tamaño, complejidad, ciclo de vida, nivel de madurez, estructura de stakeholders o grupos de interés, y los requerimientos legales que debe cumplir la organización. El enfoque de la evaluación del DEA variará dependiendo del marco de referencia o modelo de gobierno que utilice la organización.

El siguiente paso para el DEA será analizar si el actual plan de auditoría interna contempla los procesos de gobierno de la organización y tiene en cuenta sus riesgos asociados. El gobierno corporativo no existe como una serie de procesos y estructuras independientes. Más bien, los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control interno son procesos interrelacionados entre sí. Por ejem-

plo, las actividades de un gobierno efectivo tienen en cuenta los riesgos al establecer una determinada estrategia. De la misma forma, la gestión de riesgos depende de un gobierno corporativo eficaz (por ejemplo, la pauta ética o tono desde lo alto, el apetito, la tolerancia y la cultura de riesgos; y la supervisión de la gestión de riesgos). Igualmente, un gobierno eficaz depende de controles internos y de que el Consejo esté informado sobre la eficacia de esos controles.

El DEA puede revisar el Estatuto del Comité del Consejo, así como las agendas y actas de las reuniones para tener una visión en profundidad del papel que juega el Consejo en el gobierno de la organización, especialmente sobre el proceso estratégico y operacional de toma de decisiones. Para tener un conocimiento más claro de los procesos específicos de la organización y las actividades de aseguramiento que ya se están desarrollando, el DEA puede hablar con responsables clave con funciones de gobierno en la organización. Ejemplos de estos responsables incluyen al Presidente del Consejo (o el máximo directivo elegido o nombrado en una empresa pública), el Director de Ética, el Director de Recursos Humanos, el auditor externo independiente, el Director de Cumplimiento y el Director de Gestión de Riesgos. Si la organización está regulada, el DEA puede querer revisar todas las cuestiones de gobierno corporativo identificadas por reguladores.

Lograr una comprensión del gobierno corporativo, es motivo suficiente para mantener una reunión con el Consejo y la alta dirección para tratar los siguientes temas:

- La definición de gobierno y la naturaleza de los procesos de gobierno dentro de la organización.
- Las obligaciones que plantea la Norma 2110.
- El rol de la actividad de auditoría interna.
- Cualquier cambio en el plan y en el enfoque de la actividad de auditoría interna que pueda mejorar su cumplimiento de la Norma

Este análisis será muy útil para lograr un acuerdo y alinear lo que el DEA, el Consejo y la alta dirección entienden que debe constituir el gobierno corporativo, de forma que se pueda llegar a ejecutar un plan de auditoría apropiado y a trabajar con un enfoque adecuado.

Consideraciones para la implementación

Los procesos de gobierno deben tenerse en cuenta durante la evaluación de riesgos que realiza la actividad de auditoría interna y durante el desarrollo del plan de auditoría. El DEA normalmente identifica los procesos de gobierno de

mayor riesgo de la organización, que deberán ser abordados mediante proyectos de aseguramiento y consultoría descritos en el plan de auditoría. Adicionalmente, la Norma 2110 específicamente identifica la responsabilidad de la actividad de auditoría interna de evaluar y hacer las recomendaciones apropiadas para mejorar el proceso de gobierno de la organización para:

- **Tomar decisiones estratégicas y operativas:** La actividad de auditoría interna puede revisar los informes de auditoría pasados, así como las actas de las reuniones, el Manual de políticas del Consejo o documentos relacionados con el gobierno de la organización, los cuales pueden ayudar a proveer un entendimiento de como tales decisiones son discutidas y hechas finalmente. Esta revisión normalmente revela si los procesos de toma de decisiones han sido consistentemente desarrollados. Además, las entrevistas con los jefes de los departamentos pueden revelar que procesos condujeron a decisiones estratégicas y operativas.
- **Supervisar la gestión de riesgos y el control:** Para determinar como una organización provee supervisión de sus actividades de gestión de riesgos y control, la actividad auditoría interna típicamente revisa el proceso anual de evaluación de riesgos. También puede revisar las minutas de las reuniones en las que se discutió la estrategia de gestión, así como la evaluación de riesgos previamente realizada, y puede entrevistar a personal clave de gestión de riesgos, cumplimiento, y finanzas. La información obtenida puede compararse con el benchmarking y las tendencias de la industria para asegurar que todos los riesgos relevantes han sido considerados.
- **Promover la ética y los valores apropiados en la organización:** Para evaluar la forma en que una organización promueve la ética y los valores, tanto interna como externamente entre sus socios de negocio, la actividad de auditoría interna revisa los objetivos, programas y actividades de la organización. Estos podrían incluir la misión y la declaración de valor, el código de conducta, los procesos de contratación y entrenamiento, , la política de prevención del fraude y de denuncias, la línea ética y el proceso de investigación. Pueden utilizarse encuestas y entrevistas para evaluar si los esfuerzos de la organización dan lugar a una conciencia suficiente de sus normas y valores éticos.
- **Asegurar la gestión y responsabilidad eficaces en el desempeño de la organización:** Para evaluar la manera como una organización asegura la gestión del desempeño eficaz y la rendición de cuentas, la actividad de auditoría interna podría revisar las políticas y procesos de la organización relacionados con la remuneración del personal, el establecimiento de objetivos y la evaluación

del desempeño. La actividad de auditoría interna puede revisar medidas asociadas (por ejemplo, indicadores clave de desempeño) y planes de incentivos (por ejemplo, bonos) para determinar si están adecuadamente diseñados y son ejecutados apropiadamente para prevenir o detectar comportamientos inapropiados o exposiciones a los riesgos excesivos, y para respaldar acciones alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

- **Comunicar la información de riesgo y control a las áreas adecuadas de la organización:** Para valorar si una organización comunica de forma correcta la información sobre riesgos y controles a las áreas adecuadas, la actividad de auditoría interna podría acceder a informes internos, boletines, memorandos y correos electrónicos relevantes y actas de reuniones del personal para determinar si la información sobre riesgos y controles es completa, precisa y se distribuye en forma oportuna. Las encuestas y las entrevistas podrían ser empleadas para medir el grado de conocimiento del personal de su responsabilidad en lo relacionado con los procesos de riesgo y control, y el impacto para esa organización si esas responsabilidades no se cumplen. Típicamente, durante los trabajos de aseguramiento y consultoría, la actividad de auditoría interna también evalúa como el área bajo revisión comunica la información de riesgos y control.
- **Coordinar las actividades y la información de comunicación entre el Consejo de Administración, los auditores internos y externos, otros proveedores de aseguramiento y la Dirección:** Para evaluar la capacidad de una organización de coordinar las actividades y comunicar información entre las distintas partes, la actividad de auditoría interna podría identificar las reuniones de esos grupos (por ejemplo, Consejo, Comité de auditoría y Comité financiero) y la frecuencia con que se reúnen. Miembros de auditoría interna pueden atender las reuniones como participantes o como observadores o pueden revisar las actas de las reuniones, los planes de trabajo y los informes que se distribuyan a los grupos mencionados, para entender como las partes coordinan las actividades y se comunican entre sí.

Los auditores internos pueden hacer uso de diferentes competencias para evaluar y recomendar formas de mejorar las prácticas de gobierno. Pueden proporcionar evaluaciones independientes y objetivas sobre el diseño y la eficacia de los procesos de gobierno que existen en la organización. Además, o en lugar de, proporcionar aseguramiento, los auditores internos pueden también proveer servicios de consultoría. Este puede ser el enfoque preferido, especialmente cuando los problemas son conocidos, o cuando el proceso de gobierno es inmaduro. Como parte tanto de la consultoría como del aseguramiento, el DEA puede decidir utilizar métodos de supervisión continua, como asignar

auditores internos para asistir como observadores a las reuniones de los órganos relacionados con el gobierno y asesorarles de forma continua. Normalmente, no se programan auditorías aisladas de los procesos de gobierno. Más bien, la evaluación de los procesos de gobierno que realiza auditoría interna suele estar basada en información obtenida de numerosos trabajos de auditoría realizados a lo largo del tiempo.

Si una evaluación global del gobierno corporativo es apropiada, tendrá en cuenta:

- Los resultados de las auditorías de los procesos de gobierno específicos identificados anteriormente.
- Los problemas relacionados con el gobierno corporativo que se conozcan como resultado de auditorías que no estén específicamente enfocadas en temas de gobierno, tales como:
 - Planificación estratégica.
 - Procesos de gestión de riesgos.
 - Eficacia y eficiencia de las operaciones.
 - Control interno de la información financiera.
 - Riesgos asociados a las TIC, al fraude y a otras áreas.
 - Cumplimiento normativo de leyes y regulaciones aplicables.
- Resultados de las evaluaciones de la administración (por ejemplo, inspecciones de cumplimiento, auditorías de calidad, autoevaluaciones del control).
- El trabajo de otros proveedores de aseguramiento (por ejemplo, investigadores legales, auditores del Estado, firmas de auditoría externa y reguladores),
- El trabajo de proveedores internos de aseguramiento, o funciones de la segunda línea de defensa (por ejemplo, salud y seguridad, cumplimiento, calidad)
- Otra información sobre asuntos relacionados con el gobierno, tales como: incidentes adversos que indiquen oportunidades de mejorar procesos de gobierno.

Durante las fases de planificación, evaluación y reporte, los auditores internos tendrán en cuenta la naturaleza potencial y las repercusiones de los resultados, y se asegurarán de que llega la información adecuada al Consejo y a la alta dirección.

Consideraciones para demostrar conformidad

El cumplimiento con la Norma 2110 puede documentarse a través de informes individuales de auditoría interna sobre procesos gobierno, o un informe general sobre el gobierno corporativo que incluya evaluaciones de asegu-

miento y recomendaciones de los servicios de consultoría. La documentación puede incluir las actas de las reuniones del Consejo en las que el DEA expuso la evaluación general de las prácticas de gobierno realizada por la actividad de auditoría interna. Los materiales de las reuniones del Consejo pueden proveer evidencia que el Consejo fue apropiadamente informado acerca de los paquetes de la compensación e incentivos, y que es monitoreado el desempeño de los ejecutivos de alto nivel. Declaraciones de conocimientos firmadas por el personal y socios de negocios demuestran los esfuerzos de la organización para promover la conciencia de su ética y valores.