

**“LA RELEVANCIA DE LA
AUDITORÍA INTERNA EN
LAS DECISIONES DEL
GOBIERNO CORPORATIVO”**

NAHUN FRETT
MBA, CIA, CCSA, CRMA, CPA, CFE

AUDITORÍA INTERNA Y GOBIERNO CORPORATIVO

NAHUN FRETT, MBA, CIA, CCSA, CRMA, CFE, CPA
VIII CONGRESO DE GOBIERNO CORPORATIVO PANAMÁ 2023

Introducción

¿Qué es la Auditoría Interna?

Se ha preguntado usted alguna vez:

**¿QUÉ ES LA AUDITORÍA INTERNA?
¿CUÁL DEBE SER NUESTRA VISIÓN?
¿CUÁLES SON NUESTROS RETOS?**

La auditoría interna no es una simple labor, es mucho más que una profesión, la auditoría interna es una filosofía de trabajo, una doctrina, un credo, en pocas palabras somos una religión seglar. No somos un grupo técnico aislado, sino una amplia gama de profesionales, que agrupan un conjunto de conocimientos claves para ayudar a las organizaciones a alcanzar el éxito, no hablamos un sólo tipo de idioma de negocios, sino que todos juntos formamos una unidad de habilidades, destrezas y capacidades.

El Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna establece que la misión de la Auditoría Interna es: **Mejorar y proteger el valor de las organizaciones proporcionando aseguramiento objetivo, asesoría y conocimiento basado en riesgos.**

Cuando me preguntan: **¿Qué haces o en qué trabajas?** Siempre respondo:

“Trabajo con la dirección para ayudar a eliminar problemas antes de que ocurran”.

“Trabajo con gerentes ejecutivos y ayudo que se logren los objetivos del negocio”.

“Colaboro para optimizar los procesos y asegura el éxito de la dirección”.

“Presto servicios de aseguramiento y consultoría para ayudar a que mi organización logre el éxito”.

En cualquier parte del globo terráqueo y en cualquier idioma la auditoría interna se define como:

Una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Gobierno Corporativo

Cada vez que me piden hablar de gobierno corporativo lo primero que llega a mi mente es la siguiente frase de Henry Ford:

“Las dos cosas más importantes no aparecen en el balance general de una empresa; su reputación y sus hombres.”

Este material técnico está dirigido a tratar uno de los principales aspectos del negocio, el cual es el gobierno corporativo. Esta actividad es más que una simple conferencia, nuestra presentación en sí misma representa un manual pragmático que destila enseñanzas, herramientas y técnicas poderosas, que permitirán mejorar de forma significativa el sistema de gobierno corporativo. El Borrador 2023 para Comentarios del Público de las Normas Globales de Auditoría Interna, establece que el término **Gobierno Corporativo** es la combinación de procesos y estructuras implantados por el Consejo para informar, dirigir, gestionar y monitorizar las actividades de la organización con el fin de lograr sus objetivos.

¿Para qué se crea el Gobierno Corporativo?

Para establecer mecanismos que permitan la protección de los intereses del público inversionista, enfocándose en fortalecer los niveles de transparencia respecto de la información y actuación de los mercados de capitales a nivel mundial, con el fin de garantizar que estos tengan un desarrollo sano y ordenado.

¿Es necesario el gobierno corporativo?

*La importancia del **Gobierno Corporativo** se basa en que constituye un elemento clave para aumentar la eficacia económica y potenciar el crecimiento, así como para fomentar la confianza de los inversores.* El gobierno corporativo abarca toda una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa, su Consejo, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos por parte de la empresa, y determina los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y para supervisar su cumplimiento.

En su núcleo, la gobernanza es simplemente la amalgama de procesos y estructuras diseñadas para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos. Estos procesos y estructuras están influenciados no sólo por los riesgos que afectan la capacidad de una organización en lograr objetivos, sino también a los esfuerzos de la organización para mitigar los riesgos conocidos y descubrir riesgos desconocidos.

Se ha preguntado usted:

¿Cuáles son los elementos claves de un sistema de gobierno corporativo?

Un buen sistema de gobierno corporativo debe considerar principios básicos, como:

- El trabajo igualitario y la protección de los intereses de todos los accionistas.
- El reconocimiento de la existencia de los terceros interesados en el buen desempeño, la estabilidad y la permanencia en el tiempo de la sociedad.
- La emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.
- El aseguramiento de que exista la visión estratégica de la sociedad, así como la vigilancia y el efectivo desempeño de la administración.
- El ejercicio de la responsabilidad fiduciaria del Consejo de Administración.
- La identificación, la administración, el control y la revelación de los riesgos a que está sujeta la sociedad.
- La declaración de principios éticos y de responsabilidad social empresarial.
- La prevención de operaciones ilícitas y conflictos de intereses.
- La revelación de hechos indebidos y la protección de los informantes.
- El cumplimiento de las distintas regulaciones a que está sujeto la organización.
- El dar certidumbre y confianza a los inversionistas y terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.

El gobierno corporativo es:

1. Liderazgo efectivo.
2. Entender la responsabilidad de la Junta como el punto focal, responsable de la implementación de un esquema efectivo de gobierno corporativo.
3. Delegar autoridad y garantizar la rendición de cuentas.
4. Establecer una cultura, valores y tono en la cumbre adecuados.
5. Transparencia en la presentación de informes claros y oportunos a las partes interesadas.
6. Reconocer y respetar los derechos de las partes interesadas.
7. Se fundamenta en estructuras, procesos, políticas y procedimientos.
8. Promover el cumplimiento con leyes, reglamentos, códigos, normas y regulaciones.
9. Asegurar el logro de los objetivos y optimizar el rendimiento.
10. Gestión de riesgos.
11. Garantizar los controles adecuados.
12. Supervisar, medir y validar el rendimiento.
13. Equidad: hacer las cosas bien y hacer las cosas correctas

Forma de las organizaciones abordar el tema del gobierno corporativo

La resistencia, resignación o convicción son algunos de los escenarios desde los cuales puede ser asumido el Gobierno Corporativo. Establecer políticas claras y dar a conocer las normas del mismo entre los empleados, es fundamental para mantener un orden en los procesos. El Gobierno Corporativo puede ser asumido de tres maneras:

Desde la resistencia, cuando creo que el tema no le aplica al negocio, es una simple moda o no se está listo para trabajar en ello. En este estado, es casi imposible avanzar en un Modelo de Gobierno.

Desde la resignación, cuando existe regulación en un sector que va obligando poco a poco a los negocios a trabajar en este tema o cuando los supervisores, las calificadoras o las bolsas de valores empiezan a exigir que estos tengan estándares de gobierno. Cuando desde la Junta Directiva se definen reglas de gobierno, pero al interior de la organización no hay convicción y se adopta por obligación. En este estado, el Modelo de Gobierno Corporativo puede ser muy débil y las normas pueden ir cambiando a medida que varían las cabezas de la organización.

Desde la plena convicción, cuando un negocio decide de manera voluntaria trabajar en elevar sus estándares de Gobierno Corporativo, se autorregula, se impone una norma de transparencia y ética; y hace que el Gobierno Corporativo sea parte de la cultura de la organización.

Qué bueno es trabajar en empresas que asumen el Gobierno Corporativo desde esta mirada, es mucho el terreno que se gana cuando hay convicción y la misma viene desde la Junta Directiva y los principales ejecutivos de la compañía. El Modelo de Gobierno en este estado es probable que sea sólido, perdure en el tiempo y no sea fácil de modificar o eliminar, cuando existan cambios en las cabezas de la dirección y administración.

Impacto Normas IIA – Normas Relacionadas con Gobierno Corporativo

2100 – Naturaleza del trabajo

La actividad de auditoría interna debe evaluar y contribuir a la mejora de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control, utilizando un enfoque sistemático disciplinado y basado en riesgos. La credibilidad y el valor añadido de auditoría interna mejoran cuando los auditores internos son proactivos y sus evaluaciones ofrecen nuevas perspectivas y consideran impactos futuros.

2110 – Gobierno

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

- Tomar decisiones estratégicas y operativas;
- Supervisar el control y la gestión de riesgos;
- 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.

2110.A1 – La actividad de auditoría interna debe evaluar el diseño, implantación y eficacia de los objetivos, programas y actividades de la organización relacionados con la ética.

2110-A2 – La actividad de auditoría interna debe evaluar si el gobierno de tecnología de la información de la organización apoya las estrategias y objetivos de la organización.

Lograr una comprensión del gobierno corporativo, tal y como se define en la Norma 2110 y en las normas específicas de la organización, es motivo suficiente para mantener una reunión con el Consejo y la alta dirección para tratar los siguientes temas:

- La definición de gobierno y los tipos de procesos de gobierno dentro de la organización.
- Las obligaciones que plantea la norma.
- Las funciones de la actividad de Auditoría Interna.
- Cualquier cambio en el plan y en el enfoque de la actividad de Auditoría Interna que puede mejorar su cumplimiento de la norma, si no se está cumpliendo actualmente.

Rol de la auditoría interna

The Institute of Internal Auditors (IIA) considera que el rol de la auditoría interna en el buen Gobierno Corporativo es vital. La actividad de auditoría interna proporciona un aseguramiento objetivo y una percepción de la efectividad y la eficiencia de la gestión de riesgos, control interno y procesos de gobernanza.

La auditoría interna proporciona **aseguramiento** mediante la evaluación y la presentación de informes sobre la efectividad de los procesos de gobernanza, gestión de riesgos y procesos de control diseñados para ayudar a la organización a alcanzar los objetivos estratégicos, operacionales, financieros y el cumplimiento de los objetivos.

Se encuentra mejor posicionado para el aseguramiento cuando su nivel de recursos, competencia y estructura están alineados con las estrategias organizacionales y cuando siguen las normas del IIA. Puede realizar esto mejor cuando se encuentra libre de influencia indebida. Al mantener su independencia, la auditoría interna puede llevar a cabo sus evaluaciones objetivamente, proporcionando a la gerencia y a la Junta una crítica informada e imparcial de los procesos de gobernanza, gestión de riesgos y control interno. Basándose en sus hallazgos, la auditoría interna recomienda cambios para mejorar los procesos y dar seguimiento a su implementación.

Funcionando de forma independiente dentro de la organización, la auditoría interna es realizada por profesionales que tienen una profunda apreciación de la importancia de una gobernanza sólida, una comprensión profunda de los sistemas y procesos del negocio, y un impulso fundamental para ayudar a sus organizaciones a tener éxito. La auditoría interna proporciona **perspectiva** actuando como un catalizador para que la dirección y la Junta tengan una comprensión más profunda de los procesos y estructuras de gobernanza. El IIA considera que las perspectivas de las auditorías internas sobre la gobernanza, riesgo y control provocan un cambio positivo y una innovación dentro de la organización. Inspira la confianza organizacional y permite la toma de decisiones competente e informada.

Una auditoría exitosa puede madurar para proporcionar **prospectiva** a la organización mediante la identificación de tendencias y la atención a los desafíos emergentes antes que se conviertan en crisis. Auditoría interna puede agregar valor al proveer servicios de asesoría y consultoría, destinados a mejorar la gobernanza, gestión de riesgos y procesos de control, siempre y cuando la auditoría interna no asuma ninguna responsabilidad de gestión. Esto es vital para mantener la objetividad de la auditoría interna y evitar conflictos de intereses. La selección del tipo de auditorías o servicios a realizarse debe basarse en la autoridad de la actividad de auditoría, madurez y propósito, así como las necesidades y asuntos de la organización.

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, grado madurez en el ciclo de vida y de su estructura de stakeholders (grupos de interés), y los requerimientos legales, normativos y culturales que debe cumplir la organización.

El gobierno corporativo no está localizado en 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 ejemplo, 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 tone at the top, el apetito, la tolerancia y la cultura de riesgos; y la supervisión de la gestión de riesgos).

Y siguiendo con la misma argumentación, un gobierno eficaz depende de controles internos y de que el Consejo esté informado sobre la eficacia de esos controles.

Una correcta evaluación general del gobierno corporativo 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, como pueden ser auditorías sobre:
 - 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.
- Los resultados de distintas evaluaciones de la gestión (inspecciones de cumplimiento, auditorías de calidad, autoevaluaciones del control).
- El trabajo de otros proveedores de aseguramiento (asesores jurídicos, auditores del Estado y firmas de auditoría de cuentas).
- Otra información sobre posibles problemas relacionados con el gobierno, como incidentes adversos que indiquen oportunidades de mejorar procesos de gobierno.

Modelo de Tres Líneas del IIA 2020



Las organizaciones son empresas humanas que operan en un mundo cada vez más incierto, complejo, interconectado y volátil. A menudo tienen múltiples partes interesadas con intereses diversos, cambiables y en ocasiones, competitivos. Las partes interesadas confían la supervisión organizativa a un órgano de gobierno, que a su vez delega recursos y autoridad a la dirección para que tome las medidas apropiadas, incluyendo la gestión del riesgo.

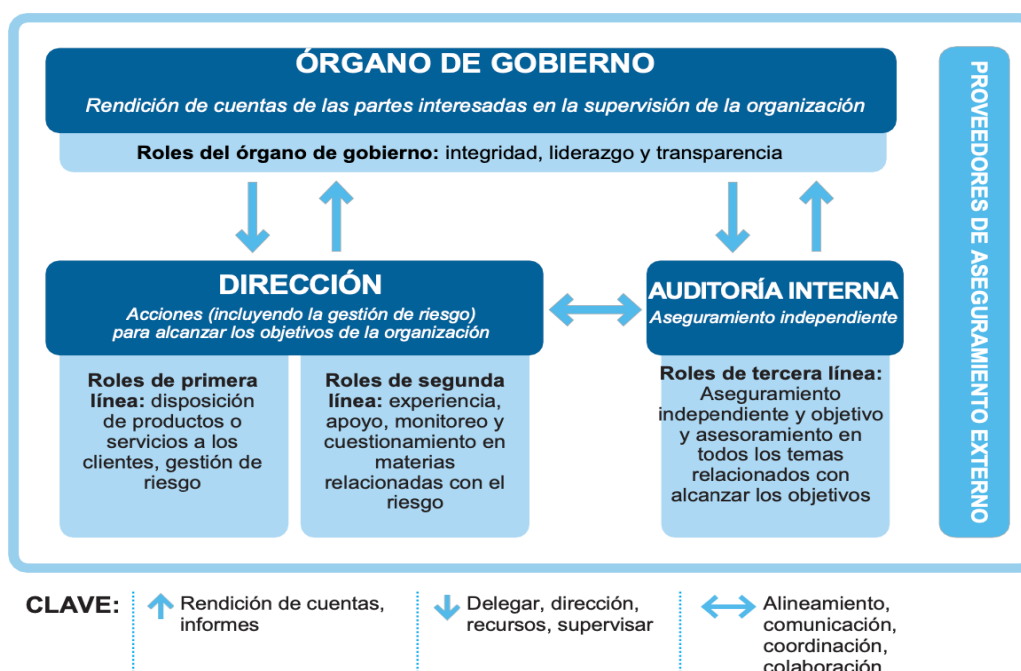
Por estas y otras razones, las organizaciones necesitan estructuras y procesos eficaces que permitan alcanzar los objetivos, al tiempo que apoyan un gobierno y una gestión de riesgos sólidos.

A medida que el órgano de gobierno recibe informes de la dirección sobre actividades, resultados y previsiones, tanto el órgano de gobierno como la dirección confían en la auditoría interna para proporcionar aseguramiento y asesoramiento independientes y objetivos sobre todos los asuntos y para promover y facilitar la innovación y la mejora. El órgano de gobierno es en última instancia responsable del gobierno, que se logra mediante las acciones y comportamientos tanto del órgano de gobierno como la dirección y la auditoría interna.

El modelo de las tres líneas ayuda a las organizaciones a identificar estructuras y procesos que mejor ayuden a alcanzar los objetivos y faciliten un gobierno sólido y una gestión de riesgos. El modelo se aplica a todas las organizaciones y se optimiza mediante:

- Adoptar un enfoque basado en principios y adaptar el modelo a los objetivos y circunstancias de la organización
- Centrarse en la contribución de la gestión de riesgos a la obtención de objetivos y la creación de valor, así como en cuestiones de "defensa" y protección del valor.
- Comprender claramente los roles y responsabilidades representadas en el modelo y las relaciones entre ellas.
- La aplicación de medidas para garantizar que las actividades y los objetivos estén en consonancia con los intereses prioritarios de las partes interesadas.

El modelo de las tres líneas del IIA



Órgano de gobierno

- Acepta la rendición de cuentas a las partes interesadas por la supervisión de la organización.
- Se compromete con las partes interesadas para vigilar sus intereses y comunicarse de forma transparente sobre el logro de los objetivos.
- Nutre una cultura que promueve el comportamiento ético y la rendición de cuentas.
- Establece estructuras y procesos de gobierno, incluyendo los comités auxiliares, según sea necesario.
- Delega la responsabilidad y proporciona recursos a la dirección para lograr los objetivos de la organización.
- Determina el grado de aceptación del riesgo de la organización y ejerce la supervisión de la gestión del riesgo (incluyendo el control interno).
- Supervisa el cumplimiento de las expectativas legales, reglamentarias y éticas.
- Establece y supervisa un rol de auditoría interna independiente, objetiva y competente.

Dirección y roles de primera y segunda línea

La responsabilidad de la dirección de alcanzar los objetivos organizativos comprende tanto los roles de primera como las de segunda línea. Los roles *de primera línea* se alinean más directamente con la entrega de productos y/o servicios a los clientes de la organización, incluyendo los roles de soporte. Los roles *de segunda línea* proporcionan asistencia en la gestión del riesgo. Los roles de primera y segunda línea pueden mezclarse o separarse. Algunos roles de segunda línea pueden ser asignadas a especialistas para proporcionar experiencia adicional, apoyo, monitoreo y cuestionar a aquellos con roles de primera línea. Los roles de segunda línea pueden centrarse en objetivos específicos de la gestión de riesgos, tales como: el cumplimiento de las leyes, las regulaciones y el comportamiento ético aceptable; el control interno; la seguridad de la información y la tecnología; la sostenibilidad; y el aseguramiento de la calidad. Como alternativa, los roles de segunda línea pueden abarcar una responsabilidad más amplia en la gestión de riesgos, como la gestión de riesgos empresariales (ERM).

Roles de tercera línea

La auditoría interna proporciona aseguramiento y asesoramiento independientes y objetivos sobre la adecuación y eficacia del gobierno y la gestión de riesgos. Esto se logra mediante la aplicación competente de procesos sistemáticos y disciplinados, experiencia y percepciones. Informa de sus conclusiones a la gerencia y al órgano de gobierno para promover y facilitar la mejora continua. Al hacerlo, puede considerar el aseguramiento de otros proveedores internos y externos.

Cómo la auditoría interna puede apoyar al proceso de gobierno corporativo

El gobierno corporativo se refiere al conjunto de reglas, políticas y procesos que dirigen y controlan una empresa. Un gobierno sólido es vital para cualquier organización, ya que establece los derechos y responsabilidades de los distintos actores, como la junta directiva, los administradores, los accionistas y otras partes interesadas. Aquí es donde la auditoría interna juega un papel crucial. A continuación, exploraremos cómo la auditoría interna puede reforzar el proceso de gobierno corporativo y ayudar a las empresas a lograr sus objetivos.

1. Proporcionando aseguramiento independiente:

Una de las formas más significativas en que la auditoría interna apoya el proceso de gobierno corporativo es proporcionando un aseguramiento independiente sobre la eficacia de los controles internos, la gestión de riesgos y los procesos de gobierno. Los auditores internos evalúan si estos sistemas son adecuados y están funcionando como se espera, identifican cualquier brecha o debilidad y recomiendan mejoras.

2. Reforzando la cultura ética:

La auditoría interna también puede reforzar la cultura ética de una empresa. Los auditores internos tienen la responsabilidad de revisar y evaluar la integridad y los valores éticos de la organización. Al hacerlo, pueden identificar áreas donde la cultura ética puede ser débil y proporcionar recomendaciones para fortalecerla.

3. Asesorando sobre mejores prácticas de gobierno:

Los auditores internos están bien posicionados para asesorar a la alta dirección y al consejo de administración sobre las mejores prácticas de gobernanza. Esto puede incluir sugerencias sobre la estructura del consejo, la transparencia, la divulgación, la gestión de riesgos, y otros aspectos clave de la gobernanza corporativa.

4. Fomentando la transparencia:

La transparencia es fundamental para un gobierno corporativo sólido. A través de sus evaluaciones independientes y sus informes, la auditoría interna puede fomentar la transparencia, proporcionando información clara y objetiva sobre la eficacia de los controles internos y los procesos de gestión de riesgos.

5. Apoyando la gestión de riesgos:

La gestión de riesgos es un componente esencial de la gobernanza corporativa. Los auditores internos juegan un papel importante en este aspecto, ayudando a identificar, evaluar y gestionar los riesgos que podrían impedir que la organización alcance sus objetivos.

Aplicación práctica de evaluación del proceso de gobierno corporativo

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, de esta forma el Director de Auditoría Interna (DAI) identificará 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. La Norma 2110 específicamente identifica la responsabilidad de la actividad de Auditoría Interna de evaluar y realizar recomendaciones de mejora el proceso de gobierno para cumplir cuatro objetivos clave:

- 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 revisará los objetivos, programas y actividades de la organización relacionadas con esta cuestión. Entre otros aspectos, se pueden revisar las declaraciones donde consten la misión y los principios de la organización, el código de conducta, los procesos de contratación y formación, la política antifraude y de mantenimiento de líneas éticas y los procesos de canales de denuncia e investigación.

Los formularios de conocimiento, firmados por la plantilla y los socios de negocio, demuestran el empeño de la organización para promover la concienciación sobre la importancia de la ética y los valores de la organización. Se pueden utilizar encuestas y entrevistas para comprobar hasta qué punto estas acciones logran un nivel de concienciación suficiente.

- Para evaluar la manera en que 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 de la plantilla, 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, bonus) 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.

Los materiales que se aporten a las reuniones del Consejo pueden proporcionar evidencia de que el Consejo está adecuadamente informado sobre los paquetes de remuneraciones e incentivos y de que supervisa el desempeño de los ejecutivos de mayor nivel.

- 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, memorándums y correos electrónicos relevantes y actas de reuniones de la plantilla para determinar si la información sobre riesgos y controles se distribuye a tiempo y contiene datos precisos y completos. Las encuestas y las entrevistas podrían ser empleadas para medir el grado de conocimiento de la plantilla de su responsabilidad en lo relacionado con el riesgo y el control, y el impacto que tendría en la organización el hecho de que no cumplieran con dicha responsabilidad.
- Para comprobar la capacidad de una organización de coordinar las actividades del Consejo y evaluar la capacidad de que el Consejo, los auditores externos e internos y la Dirección se comuniquen entre sí, la actividad de Auditoría Interna podría identificar las reuniones de esos grupos (por ejemplo, Consejo, Comité de Auditoría y Comité de Asuntos Financieros) y la frecuencia con que se reúnen. Para conocer cómo se coordinan las actividades y cómo se comunican entre los distintos grupos, los auditores internos pueden acudir a las reuniones como participantes o como observadores o pueden leer las actas de las reuniones, los planes de trabajo y los informes que se distribuyan a los grupos mencionados.

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 asesorar, emplear otros métodos, especialmente cuando se dan problemas conocidos, o cuando el proceso de gobierno es inmaduro.

Como parte tanto de la consulta como del aseguramiento, el DAI 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.

Durante la planificación, evaluación y las fases de información, los auditores internos tendrán en cuenta el carácter potencial y las ramificaciones de los resultados y se asegurarán de que llega la información adecuada al Consejo y a la alta dirección. Puede que el Director de Auditoría Interna quiera consultar a un asesor jurídico tanto antes de iniciar una evaluación del gobierno corporativo, como antes de finalizar los informes resultantes.

Estructura del gobierno corporativo

Adicionalmente, debemos de entender que el enfoque del proceso de gobierno corporativo se ha extendido a tres grande renglones.

TÓPICOS CRÍTICOS ESG

(ENVIRONMENTAL, SOCIAL (HUMAN RESOURCES) AND GOVERNANCE)



Marzo 2023



Medio Ambiente

- Biodiversidad
- Cambio climático
- Deforestación
- Uso energía
- Clima extremo
- Emisiones GHG
- Vertederos
- Océanos
- Reciclaje
- Salud del suelo
- Transportación
- Manejo del agua



Social (Comunidad y RH)

- Relación comunidad
- Privacidad de datos
- Educación y entrenamiento
- Compensación y beneficios empleados
- Compromiso personal banco
- Seguridad, salud y uso de productos
- Derechos humanos
- Esclavitud moderna
- Oportunidades para el desarrollo de un trabajo con significado
- Derecho sindicalización



Gobierno Corporativo

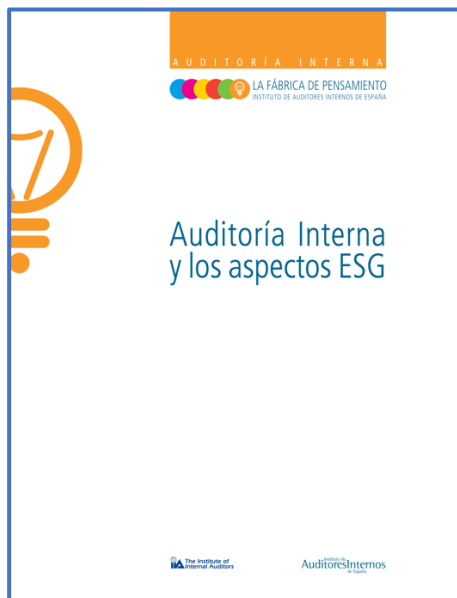
- Anti-sobornos y anti-corrupción
- Anti- fraude
- Estructura junta corporativa
- Protección de datos
- Política de compensación ejecutivos
- Cumplimiento regulatorio
- Derechos de accionistas y cumplimiento acuerdos contractuales
- Transparencia y revelación
- Política de denuncias

DETALLE DE MEDIDAS DE DESEMPEÑO CLAVES Y REVELACIONES



Pilar	Tema	Medidas y Revelaciones
Principios Gobierno	Propósito Gobierno	Establecer propósito
	Calidad del Cuerpo de Gobierno	Composición Junta
	Compromiso Partes Relacionadas	Impacto en las partes relacionadas de asuntos materiales
	Comportamiento ético	Anti-corrupción Proteger la ética y mecanismos de reporte
	Supervisión riesgos y oportunidades	Integración de riesgos y oportunidades dentro del proceso de negocio
Planeta	Cambio climático	Emisiones gases (GHG) TCFD - Alinear reportes en materia de riesgos climáticos
	Pérdidas naturales	Uso del suelo y sensibilidad ecológica
	Disponibilidad agua fresca	Consumo de agua limpia en áreas de stress
Colaboradores	Dignidad e igualdad	Igualdad en pago de genero (%) Diversidad e inclusion (%) Nivel salarial (%) Riesgos de incidentes trabajo forzado, infantil (#, %)
	Salud y bienestar laboral	Salud y seguridad (%)
	Destrezas para el futuro	Desarrollo de entrenamientos (#)
	Personal y creación de riquezas	Número de empleos creados Contribución económica Inversión neta en personal
Prosperidad	Innovación en mejores productos y servicios	Índice de gasto o inversión en Investigación y desarrollo (%)
	Vitalidad comunitaria y social	Inversión en comunidad (%) Reporte de aportes positivos

Guía IIA España sobre Auditoría Interna y los aspectos de ASG



el papel de Auditoría Interna es muy relevante para aportar valor a la compañía, tanto desde el punto de vista del rol de aseguramiento como desde el de asesor de confianza. Es importante que Auditoría Interna considere una serie de aspectos clave que, además de enfocar bien su trabajo en relación con los aspectos ESG, le permitan realizar una adecuada planificación.

Es fundamental para Auditoría Interna identificar los riesgos concretos para cada asunto material, dentro de cada uno de los tres pilares ESG, y establecer un enfoque específico de trabajo.

Este documento pretende servir de guía para orientar a los auditores internos en este sentido; sin embargo, no se pretende cubrir de manera exhaustiva todos y cada uno de los riesgos que pudieran aplicar, dado que su relevancia depende de factores tales como la cultura, el análisis de materialidad, el modelo de negocio, la industria, el contexto empresarial, etc.

PILARES EN LOS QUE SE SUSTENTAN LOS ASPECTOS ESG



MEDIOAMBIENTE
Environmental - E

Es fundamental tener en cuenta asuntos como las emisiones, la contaminación, la gestión de recursos materiales y naturales, la biodiversidad, los servicios ecosistémicos, la economía circular y la gestión de residuos, así como el cambio climático, elemento ya de por sí muy relevante.



SOCIAL
Social - S

Deben considerarse el respeto de los Derechos Humanos, la diversidad, la igualdad, la aportación de valor a la sociedad, la contratación y gestión de recursos humanos, la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados y la formación.



GOBIERNO
Governance - G

Son claves la estructura, el gobierno y la responsabilidad de los órganos de gobierno de las compañías, las expectativas de sus grupos de interés, la estrategia, la gestión de riesgos e inversiones, el sistema retributivo, el marco normativo interno y los sistemas de información, la transparencia, la supervisión y el reporting, la ética e integridad, las medidas anticorrupción y antisoborno y los aspectos fiscales.



MEDIOAMBIENTE
Environmental - E

Impactos medioambientales de la actividad, como la contaminación, el uso de recursos o la mitigación del cambio climático y la adaptación al mismo.

Los principales objetivos en ámbito ambiental (de acuerdo a la Taxonomía de la UE) son:

- **Cambio Climático:**
 - La mitigación del cambio climático.
 - La adaptación al cambio climático.
- **Retos Ambientales:**
 - El uso sostenible y la protección de las aguas y demás recursos marinos.
 - La transición a una economía circular.
 - La prevención y control de la contaminación.
 - La protección y restauración de la biodiversidad y los ecosistemas.



SOCIAL
Social - S

Impacto en la sociedad, la comunidad, la economía y los stakeholders en general.

Algunos de los principales objetivos en el ámbito social (de acuerdo al estándar internacional de referencia *Global Reporting Initiative*; GRI) son:

- Erradicación de la desigualdad social.
- Inclusión social.
- Mejora de las relaciones laborales.
- Inversión en capital humano.
- Protección de las comunidades locales e indígenas.
- Preservación del patrimonio cultural.



GOBIERNO
Governance - G

Inclusión de elementos de buen gobierno en las instituciones en reconocimiento del papel fundamental que tiene sobre los accionistas, clientes, empleados y todos aquellos a los que afectan sus decisiones empresariales.

Algunos de los principales objetivos en el ámbito de buen gobierno (de acuerdo al estándar internacional de referencia *Global Reporting Initiative*; GRI) son:

- Desarrollo de estructuras de gestión, liderazgo y relaciones internas sólidas.
- Fomento de la independencia en la toma de decisiones.
- Impulso a la transparencia y rendición de cuentas.
- Promoción de buenas prácticas.
- Lucha contra la corrupción y el fraude.

Esquema del marco de los principios ESG. FUENTE: Management Solutions (2020)

EJEMPLOS DE KRI CON METODOLOGÍAS DISTINTAS (CUANTITATIVAS O CUALITATIVAS)			
		METODOLOGÍA	KRI
 MEDIO AMBIENTE	Cambio climático	Cuantitativa	Huella de carbono/emisiones de carbono.
		Cuantitativa	Temperatura media anual/precipitaciones.
	Recursos naturales	Cuantitativa	Valores Hídricos.
		Cualitativa/cuantitativa	Biodiversidad del ambiente.
		Cuantitativa	Producción materias primas.
Contaminación y residuos	Cuantitativa	Emisiones tóxicas.	
	Cuantitativa	Residuos.	
 SOCIAL	Capital humano	Cuantitativa	Rotación del personal/absentismo.
		Cuantitativa	Seguridad del personal/incidentes .
		Cualitativa	Clima laboral en base a encuestas al personal (puntuación).
		Cuantitativa	Nº de incumplimiento de normativa internacional ODS (Tolerancia Cero).
	Cuantitativa	Porcentaje hombres/mujeres y salarios – brecha laboral.	
 GOBIERNO	Gobierno	Cuantitativa	Nº de incumplimiento en las políticas (Tolerancia Cero).
		Cualitativa	Grado de concentración de proveedores cumpliendo políticas.
	Ética	Cuantitativa	Puntuación obtenida en organismos de ESG.
		Cuantitativa	Nº canal de denuncias.
		Cuantitativa	Incidencias acumuladas call center por tipología.
		Cualitativa	Encuestas al personal (puntuación).
Cualitativa	Encuestas al exterior - imagen.		

ENFOQUE DE AUDITORIA DEL RIESGO CLIMÁTICO

Gobierno

RIESGOS	CÓMO AUDITARLO	INDICADORES
<p>Estructura de gobierno:</p> <p>Una estructura de gobierno inadecuada puede conducir a una gestión insuficiente de los riesgos climáticos para la empresa y a un proceso deficiente de toma de decisiones y generar riesgos de <i>greenwashing</i>.</p>	<p>1. Órgano de gobierno:</p> <p>a) Determinar si los órganos de gobierno de la empresa ejercen una supervisión adecuada sobre los riesgos climáticos.</p> <p>b) Verificar que los órganos de gobierno existentes dentro de la compañía (ej. comités) están considerando los riesgos climáticos en sus procesos de desarrollo de la estrategia de la empresa, fijación de objetivos de negocio, políticas de remuneración y marco de gestión de riesgos.</p> <hr/> <p>2. Estructura organizacional:</p> <p>Valorar si existen responsabilidades asignadas para la gestión de los riesgos climáticos dentro de la estructura organizacional de la empresa, de acuerdo con el Modelo de Tres Líneas.</p> <hr/> <p>3. Marco de gestión de riesgos:</p> <p>a) Verificar que la compañía ha incorporado los riesgos climáticos dentro de su marco de gestión de riesgos, como un impulsor (<i>driver</i>) de las distintas categorías de riesgo existentes.</p> <p>b) Verificar que la compañía tiene un proceso para identificar y cuantificar dichos riesgos climáticos en su proceso de gestión de riesgos, incluyendo los procesos de asignación de capital.</p>	<p>Nº de comités en los que se incluye el riesgo climático como parte de la agenda.</p> <p>Existencia de KPIs/Objetivos de negocio específicos en materia de riesgo climático en la estrategia de la empresa.</p> <p>% de empleados que tienen en sus objetivos algún KPI relacionado con riesgo climático y va asociado a su remuneración.</p> <p>% de empleados que están cualificados (formados) en esta materia.</p> <p>% de riesgos del inventario de riesgos de la empresa que incluye los riesgos climáticos como un <i>driver</i> adicional.</p>

AUDITORÍA DE LOS ASPECTOS SOCIALES

Diversidad e igualdad

RIESGOS	CÓMO AUDITARLO	INDICADORES
<p>Discriminación que implique pérdidas reputacionales y de atracción de talento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar la existencia de un código ético que recoja los temas de diversidad que haya sido aprobado y publicado. - Evidenciar la existencia de las diferentes políticas de conciliación: aplicación, aprobación y publicación. - Verificar la existencia de un plan de igualdad aprobado, publicado y en vigor. - Evidenciar la existencia de políticas de gestión de la diversidad y su cumplimiento. - Verificar la existencia de una política de retribución (rangos salariales). - Verificar la existencia de un modelo de evaluación y un plan de carrera para cada profesional. - Evidenciar la existencia de una política de respeto a los Derechos Humanos. - Evidenciar la existencia del proceso de debida diligencia en Derechos Humanos: identificación de riesgos, evaluación de impactos (tanto directos como indirectos, incluyendo los derivados de sus relaciones comerciales), formación, canales de comunicación y <i>reporting</i>, planes de acción y medidas de mitigación. - Evidenciar la existencia de un mecanismo de reclamación a nivel operacional (distinto de los canales de ética) conforme a como se describe en los Principios Rectores para Empresas y Derechos Humanos de Naciones Unidas. 	<p>Porcentaje de empleados por categoría, por grupo de edad, género y otros indicadores de diversidad (por ejemplo, etnia) (GRI 405-1b).</p> <p>Relación entre el salario base y la remuneración para cada categoría de empleado por ubicaciones significativas de operación para áreas prioritarias de igualdad. (GRI 405-2).</p> <p>Brecha salarial media del salario básico y la remuneración de los empleados relevantes a tiempo completo en función del género (mujeres respecto a hombres) e indicadores de diversidad. (GRI 102-38).</p>
<p>Falta de diligencia en procesos de diligencia debida de proveedores que conllevara responsabilidad penal de un delito cometido por nuestro proveedor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar la existencia de un análisis de riesgos de los nuevos proveedores en los procedimientos de homologación (aceptación del código ético) que cubran los aspectos éticos, sociales (Derechos Humanos, incluyendo los laborales) y ambientales. - Solicitar evidencias de la formación en código ético que se le da a los proveedores. 	<p>Riesgo de incidentes de trabajo infantil, forzoso u obligatorio. (GRI 408-1b, GRI 409-1).</p>

AUDITORÍA DE LOS ASPECTOS DE GOBIERNO

Estructura de gobierno y responsabilidades

RIESGOS	CÓMO AUDITARLO	INDICADORES
Incumplimiento de buenas prácticas en materia de gobierno corporativo relacionadas con la composición y permanencia de los órganos de gobierno.	- Verificar que las reglas de composición y funcionamiento de las comisiones de supervisión y control figuren en el reglamento del Consejo de Administración y que sean consistentes con las aplicables a las comisiones legalmente obligatorias, conforme a las recomendaciones de buen gobierno.	- % de consejeras/Total de consejeros. - % de consejeros independientes /Total de consejeros. - % de consejeros extranjeros /Total de consejeros. - antigüedad media de consejeros independientes.
Incumplimiento de buenas prácticas en materia de gobierno corporativo relacionadas con la efectividad de las comisiones de sostenibilidad y auditoría relacionadas con aspectos ESG.	- Verificar que existe una adecuada supervisión de aspectos ESG por parte del Consejo de Administración y las comisiones de sostenibilidad y auditoría, a través de una agenda anual con los temas a tratar alineados con sus respectivas responsabilidades, tales como la aprobación de la política adecuada de sostenibilidad en materias medioambientales y sociales, como facultad indelegable del Consejo de Administración, ofreciendo de forma transparente información suficiente sobre su desarrollo, aplicación y resultados.	Nº de reuniones de cada comisión al año en que se discuta en materia ESG.
Falta de capilaridad en la comunicación y gestión de los riesgos ESG en los comités u órganos ejecutivos.	- Verificar que la dirección esté involucrada en el desarrollo sostenible y que ese tema se discuta regularmente en los comités ejecutivos de dirección.	- Nº de reuniones de cada comité al año en que se discuta en materia ESG. - Tiempo suficiente para preparar reuniones. - Reglas sobre el número de consejos en los que pueden estar sus consejeros.
Falta de conocimiento específico en materia ESG por parte de los directivos y órganos de gobierno.	- Verificar que existe un programa de capacitación en conocimientos y habilidades específicas en factores y riesgos ESG en la compañía, así como incorporar consejeros con conocimientos y experiencias en la materia.	Horas de formación en materia ESG/miembro de órgano de gobierno.
Inadecuada estructura y asignación de responsabilidades de alto nivel asociadas a la gestión de los riesgos ESG.	- Verificar que existe un marco claro de asunción de responsabilidades en el ámbito ESG, supervisando su eficaz cumplimiento, a través de reglamentos, políticas o procedimientos internos para garantizar una adecuada gobernanza de estos riesgos ESG (Comisión de Sostenibilidad, Comisión de Auditoría, etc.).	Nº de reuniones de cada comisión al año en que se discuta en materia ESG.

Las cuestiones ESG conllevan una serie de riesgos y oportunidades que suponen un reto al que Auditoría Interna debe responder con las máximas garantías, proporcionando aseguramiento a la Comité de Auditoría y a la alta dirección sobre los principales riesgos que afectan a la compañía.

Para ello, Auditoría Interna precisa comprender y analizar algunas cuestiones generales: la estrategia y la supervisión de los órganos de gobierno y alta dirección para los asuntos relacionados con la sostenibilidad; la identificación, evaluación y gestión de riesgos y oportunidades ESG; el grado de implantación del SCIINF y el marco de *reporting* ESG implementado por la compañía. Además, es fundamental para Auditoría Interna identificar los riesgos concretos para cada asunto material, dentro de cada uno de los tres pilares ESG, y establecer un enfoque específico de trabajo.

El papel de Auditoría Interna en relación con las cuestiones ESG se hace cada vez más necesario para proporcionar aseguramiento al Comité de Auditoría y a la alta dirección, dada la creciente relevancia que estos asuntos están adquiriendo de cara a sus grupos de interés, así como por su potencial impacto en la sostenibilidad empresarial en el medio y largo plazo.

Roles de la Junta Directiva y Comité de Auditoría

La Junta establece estructuras y procesos que definen el esquema de gobierno corporativo dentro de la organización, teniendo en cuenta las perspectivas de los inversores, organismos de control y dirección, entre otros. La Junta supervisa y monitorea las exposiciones estratégicas, operacionales, financieras y de riesgo de incumplimiento de la compañía, y colabora con la dirección al definir el apetito de riesgo, tolerancia al riesgo y alineamiento con las prioridades estratégicas.

Una práctica de gobierno corporativo para las empresas que cotizan en la bolsa de valores – a veces obligatoria - es la de utilizar **Comités de Auditoría** para proporcionar una supervisión fortalecida de la integridad financiera y ética de las compañías públicas.

El Comité de Auditoría, formado por directores independientes, puede fortalecer enormemente la independencia, integridad, y efectividad de actividades de auditoría proporcionando supervisión independiente de los planes y resultados de trabajo de auditoría interna y externa, evaluando los recursos de auditoría y las necesidades de cualificación y mediando la relación de los auditores con la organización.

Los Comités de Auditoría también garantizan que se emitan los resultados de las auditorías y cualesquiera mejoras recomendadas o acciones correctivas sean atendidas o resueltas. Los Comités de Auditoría pueden desempeñar la misma función en las organizaciones del sector privado y público. Idealmente, la auditoría interna debe informar funcionalmente a la Junta o Comité de Auditoría y administrativamente a la dirección.

El IIA considera que una dirección firme y el apoyo de la Junta de una auditoría interna se nutre de relaciones construidas en confianza mutua e interacciones frecuentes y significativas con el Director Ejecutivo de Auditoría.

La auditoría interna fortalece la gobernanza corporativa mediante auditorías basadas en el riesgo que proporcionan aseguramiento y percepciones en los procesos y estructuras que impulsan a la organización hacia el éxito. A medida que los riesgos aumentan y se vuelven más complejos, es probable que el rol de la auditoría interna se amplíe en áreas como la gobernanza del riesgo, la cultura y el comportamiento, la sostenibilidad, y otras medidas de informes no financieros.

A medida que las organizaciones abordan la creciente variedad de riesgos creados por la nueva tecnología, geopolíticos, ciberseguridad e innovación disruptiva, una función de auditoría interna vibrante y ágil puede ser un recurso indispensable que respalda la buena gobernanza corporativa.

Herramienta No. 1 - The 20 Critical Questions Series – IIA Australia What Directors should ask about Corporate Governance – Up dated 2022

20 Preguntas críticas que los miembros de la Junta Directiva y el Comité de Auditoría deben hacerse según el Instituto de Auditores Internos de Australia

Fundamentos de Gobierno Corporativo

1. ¿Tiene la organización un enfoque integral de gobierno corporativo que encapsule la definición del Instituto de Auditores Internos?

Gobierno corporativo: “La combinación de procesos y estructuras implementados por la junta para informar, dirigir, administrar y monitorear las actividades de la organización hacia el logro de sus objetivos”.
2. ¿Se eleva el marco de gobierno corporativo de la organización por encima del enfoque básico habitual que se centra en juntas/comités/auditoría interna/gestión de riesgos/cumplimiento/auditor externo, y adopta un enfoque holístico multidimensional que cubre todas las estructuras y procesos en toda la organización?
 - Gestión estratégica, basada en el riesgo y con fijación de presupuesto con base estratégica.
 - Gestión de riesgos, incluidos los riesgos de fraude y corrupción.
 - Administración de recursos.
 - Gestión de la información.
 - Cumplimiento y reporte.
 - Aseguramiento cubre todas las actividades de aseguramiento en las 3 líneas.
3. ¿La junta y la gerencia mantienen una mayor visibilidad, promoviendo los valores de la organización a través de un claro "tono en la parte superior" tanto en mensajes como en acción?
4. ¿Cómo se satisfacen la junta y el comité de auditoría respecto a que la organización posea una buena “cultura corporativa fuerte”, que sirva de columna vertebral ética y garantías de integridad?
5. ¿Tiene la junta un compromiso directo con la unidad de negocios y los propietarios de las funciones de apoyo acerca del gobierno corporativo y tienen estos la responsabilidad del cierre oportuno y efectivo de estos problemas?
6. ¿La junta se asegura de recibir información adecuada sobre riesgos no financieros, incluidos indicadores tempranos de riesgos emergentes, para apoyar el debate constructivo y el desafío?
7. ¿Se han definido claramente las actividades y responsabilidades de gobierno corporativo específicamente para la organización, y detallada en un marco y manual de gobierno corporativo bien definido que se revisa y actualiza regularmente?
8. ¿Se toma en serio el gobierno corporativo, con suficiente apoyo de la junta, el comité de auditoría, el director ejecutivo y la alta dirección?
9. ¿Son adecuados el presupuesto y los recursos generales de gobierno, la organización conoce el costo total, representa relación calidad-precio, y la evaluación comparativa lo ha confirmado?
10. ¿Cómo obtiene el comité de auditoría la seguridad de que se han identificado y cumplido todos los requisitos gubernamentales y normativos, asignando a la gerencia adecuada, y la organización cumple con estos requisitos?

20 Preguntas críticas que los miembros de la Junta Directiva y el Comité de Auditoría deben hacerse según el Instituto de Auditores Internos de Australia

Planificación del Gobierno Corporativo

11. ¿Están integradas las actividades de gobierno corporativo para asegurar que se minimice la duplicación y se logre la eficacia al costo más razonable? ¿Se prueba esto ante la junta y el comité de auditoría?
12. ¿Se prepara cada año un plan holístico de gobierno corporativo que incorpore la garantía de calidad y la mejora continua en las operaciones, incluya un plan de trabajo de mejora para lograr buenas prácticas reconocidas y sea supervisado por el comité de auditoría?
13. ¿Se ejecutan el 100% de las actividades de gobierno corporativo planificadas en el año en que se deben, con cualquier excepción a las actividades de gobierno corporativo planificadas informadas al Comité de Auditoría?

Desempeño de Gobierno Corporativo

14. ¿Existen medidas sólidas de desempeño para las diversas actividades de gobierno corporativo en toda la organización para demostrar la eficacia, y si las mismas son alcanzadas?
15. ¿Cómo demuestran las diversas actividades de gobierno corporativo la competencia de sus recursos y la conciencia de buen gobierno en toda la organización?
16. ¿Existe un régimen de revisión periódica independiente de las diversas actividades de gobierno corporativo que se reporta a la Alta Dirección, al Comité de Auditoría y al Directorio?

Informes de Gobierno Corporativo

17. ¿Se preparan informes periódicos integrados de gobierno corporativo para el Comité de Auditoría para que tengan visibilidad de todas las actividades de gobierno corporativo, incluyendo la efectividad?
18. ¿Las diversas actividades de gobierno corporativo cuentan con un informe anual, o un informe anual combinado, que muestre el valor agregado durante el año y las tendencias para posicionar mejor a la organización en el futuro que estén alineados con las buenas prácticas reconocidas?
19. ¿Se mantienen informados la Junta, el Comité de Auditoría y la Alta Gerencia sobre todas las infracciones e informes de infracciones; y de los resultados de las revisiones gubernamentales y regulatorias?
20. ¿Se implementan oportunamente las recomendaciones sobre gobierno corporativo y de revisiones regulatorias; y la Junta y el Comité de Auditoría poseen información de esto?

La gran pregunta

¿Cómo saben claramente la Administración, el Comité de Auditoría y el Directorio que su sistema de gobierno corporativo está funcionando de manera efectiva?

Impacto de la cultura organizacional en los procesos de gobierno corporativo

¿Quién dijo la siguiente expresión?

“Si quieres huir con éxito, tienes que ser rápido y sorprendente”

No fue Bernie Madoff

El exfinancista estadounidense que estaba en prisión por realizar uno de los fraudes financieros más grandes de la historia, quien falleció el miércoles 14 de abril del 2021, a los 82 años. En 2009 fue condenado a 150 años de cárcel por haber estafado a miles de personas durante más de dos décadas.

El inversionista orquestó el mayor esquema piramidal (también llamado Ponzi) de la historia: su fondo usaba el dinero que recibía por nuevas inversiones para pagarles a sus clientes anteriores. Su esquema fraudulento de inversiones llegó a valorarse en US\$68.000 millones.

No fue Lee Jae Yong

El multimillonario heredero del imperio tecnológico Samsung, Lee Jae Yong, quien fue condenado el lunes 19 de abril del 2021, a dos años y seis meses de cárcel por malversación y soborno, en uno de los mayores escándalos que han afectado al gigante tecnológico surcoreano.

"Entregó activamente sobornos"

A sus 52 años, Lee es el cuarto hombre más rico de Corea del Sur, con una fortuna estimada por Forbes en US\$9.400 millones. El empresario, también conocido como Jay Y. Lee, ya había sido sentenciado a cinco años de cárcel por cargos de corrupción en 2017, aunque salió en libertad menos de un año después, cuando un tribunal de apelaciones desestimó algunos de los cargos y suspendió su sentencia.

Te sorprenderá conocer el nombre del autor de esta inusual frase. Respuesta:

Carlos Ghosn, Expresidente Renault Nissan, Prófugo de la Justicia Nipona

Fue un titán de la industria automotriz que alcanzó el estatus de héroe en Japón. Después se convirtió en uno de los sospechosos criminales más conocidos del país. Ahora, es un fugitivo internacional. Ghosn huyó de su residencia aprobada por el tribunal en Tokio gracias a la ayuda de un grupo paramilitar disfrazado como parte de una banda de músicos.

¿Cómo podría ser la cultura de una organización cuyo principal líder se comporte de esta forma?

Recuerde que: **“No nos comportamos siempre en forma racional”**, Richard Thaler, “Economistas del Comportamiento” (behavioral economists), galardonado con el premio Nobel de Economía 2017

La cultura organizacional, puede ser difícil de definir. Es imprecisa, sin embargo, con el tiempo, en gran medida la cultura ha influido en el éxito a largo plazo de una organización, separando a los ejecutantes éticos de los no éticos; las organizaciones valiosas de las cuestionables; las que logran su misión de las que no lo hacen. Más allá de tener los líderes adecuados cuyas acciones se alinean con los valores fundamentales de la organización, algunas de las tácticas utilizadas por los líderes empresariales para inspirar una cultura saludable son las siguientes:

- Asegurarse de que la cultura, los valores y la ética aparecen directa o indirectamente en las agendas de las reuniones del consejo de administración y comité de auditoría, y así hablar de estos temas abierta y explícitamente.
- Asegurar que la cultura — incluyendo el tono en los directivos — es evaluada mediante conductas observables y medibles.
- Exigir la comunicación frecuente. Algunas organizaciones crean un cuadro de mandos de cultura que informa datos como retroalimentación de los empleados, violaciones de ética, las llamadas de línea directa, y quejas de los clientes.
- Prestar especial atención a la selección, remuneración y despido del director ejecutivo y otros ejecutivos de alto nivel. Asegurar que los paquetes de compensación o las políticas de reembolso no fomentan conductas inapropiadas. Recalcar los puntos clave, “No recompensar el pensamiento a corto plazo cuando su estrategia es a largo plazo.”
- Hablar con los empleados. Ir a su lugar de trabajo y comprometerse con ellos y su gestión. Observar cómo interactúan entre sí.
- Revisar las comunicaciones ejecutivas correspondientes a los empleados. Asegúrese de que el contenido refuerza la importancia del comportamiento ético y que el tono directivo fomenta un ambiente libre de culpa para que aparezcan las preocupaciones.
- Hay un mundo de orientación para aquellos que la buscan. Sin embargo, la cultura no es una lista de control. Se requiere juicio y experiencia para ver lo que está pasando y para comprender las implicaciones que tienen la forma de las personas manejar la empresa.

¿Qué es la cultura?

Una definición simple de la cultura es que es “la forma en que hacemos las cosas aquí”. Aunque esto pueda brindar una buena comprensión básica, la cultura es más que eso.

¿Cómo podemos mejorar la cultura organizacional?

Para mejorar la cultura organizacional necesitamos líderes auténticos.

- 1. Dicen su verdad.** Hoy en día, en los negocios, a menudo «nos tragamos» esa verdad. Decimos cosas para complacer a los demás y quedar bien. Los auténticos líderes son de otra pasta. Ellos dicen siempre la verdad. Nunca se traicionarían usando palabras que no sintonizaran con su ser. De todos modos, eso no le da licencia a nadie para decir cosas ofensivas. Decir la verdad consiste simplemente en ser claro, sincero y auténtico.
- 2. Son responsables.** Echarle la culpa de tu situación actual al modo en que están alineados los planetas es una forma débil de vivir, debemos ser responsables. ¿Qué es la responsabilidad? La responsabilidad es la oportunidad de vivir por elección, no de manera accidental. La responsabilidad es la oportunidad de labrarse el futuro, en vez de quedarse sentado y dejar que suceda. La responsabilidad, mantenida con la palabra, es la base desde la que se crea de forma continua la transformación de uno mismo. Werner Erhard
- 3. Lideran desde el corazón.** Decir negocios es decir personas. Decir liderazgo es decir personas. Los mejores líderes van con la verdad por delante, y no les da miedo mostrar su vulnerabilidad. Se preocupan sinceramente por los demás, y dedican su tiempo al desarrollo de quienes los rodean. Son como el sol, que se entrega sin reservas a las plantas y a los árboles, y a cambio las plantas y los árboles siempre crecen en su dirección.
- 4. Tienen un alto sentido de la ética.** Su personalidad es aún más poderosa que sus palabras. El verdadero poder es la fortaleza de carácter, que se percibe incluso en la distancia. Los auténticos líderes trabajan en su carácter. Respaldan con hechos sus palabras, y están en sintonía con sus valores. Son nobles y buenos. Y por esta razón la gente confía en ellos, los respeta y los escucha.
- 5. Son valientes.** Hace falta mucho valor para ir a contra corriente. Se necesita mucha fuerza interior para hacer lo que uno considera correcto aunque no sea fácil. Vivimos en un mundo donde mucha gente sigue la ley del mínimo esfuerzo. El verdadero liderazgo consiste en tomar el camino menos transitado y no optar por lo fácil, sino por lo correcto.
- 6. Construyen equipos y crean comunidades.** Una de las cosas que más busca la gente en su experiencia laboral es un sentido de comunidad. Antes la comunidad nos la daba el lugar donde vivíamos. Se hacían fiestas en las casas de vecinos y picnics en la calle. En la nueva era laboral, los empleados buscan el sentido de comunidad y establecer relaciones en el lugar de trabajo. Buscan formas de estar más cerca aún con las limitaciones del

Herramienta No. 2 - The 20 Critical Questions Series – IIA Australia

What Directors should ask about Corporate Culture

Cultura corporativa: la cultura de una organización es la suma de sus valores, principios y comportamientos compartidos. Una definición de trabajo útil es "un conjunto de suposiciones mentales compartidas que guían la interpretación y la acción en las organizaciones definiendo comportamientos apropiados para diversas situaciones". Una definición coloquial con frecuencia que se escucha en los lugares de trabajo es "la forma en que hacemos las cosas aquí".

20 Preguntas críticas que los miembros de la Junta Directiva y el Comité de Auditoría deben hacerse según el Instituto de Auditores Internos de Australia

Liderazgo

1. ¿Hay un "tono en la parte superior" apropiado? ¿Existe patrocinio activo y participación de la junta directiva para impulsar la cultura corporativa? ¿Existe comprensión y un deseo de incorporar una cultura positiva de parte de los ejecutivos de la alta dirección? ¿Todos los líderes promueven activamente una cultura coherente y alineada? ¿Están todos los líderes modelando la cultura deseada?
2. ¿Hay claridad de la cultura deseada y alineación de esa cultura con los objetivos comerciales? ¿Son las estrategia y cultura empresarial articuladas de forma sencilla y comunicadas con frecuencia? ¿Hay una articulación clara de la cultura deseada de forma continua para que todos en la organización entiendan lo que debería ser? ¿Se alienta a las personas a ser honestas y dar consejos francos y valientes en lugar de ser personas que solamente dicen "sí"?

Estrategia

3. ¿La estrategia empresarial está en consonancia con la visión, los objetivos, el propósito, los valores y los principios de la organización?
4. ¿Se han actualizado los planes estratégicos y operativos donde han surgido cambios significativos del contexto o el entorno operativo interno, por ejemplo, cambios de liderazgo, tecnología y procesos cambios, incentivos, etc.?

Gestión de Personas

5. ¿Todos los elementos de la gestión de personas están alineados con la cultura deseada y se enfoca claramente en el comportamiento deseado? ¿La estrategia de personas está alineada con la estrategia comercial, lo que permite la integración de la cultura deseada en toda la organización?
6. ¿El proceso de reclutamiento apoya la contratación de personas cuya ética, valores y principios estén en línea con los de la organización? ¿El personal es capaz de conectarse con los valores, principios y deseos de la organización? ¿La cultura a través de la inducción y la capacitación es obligatoria u ofrecida? ¿Se refuerza continuamente la cultura deseada?
7. ¿La estructura de la organización está alineada con los objetivos y estrategias de la organización y estrechamente vinculada a los procesos y recursos clave?
8. ¿El apetito por el riesgo está alineado con los valores, principios y cultura deseada de la organización? ¿Es el rendimiento monitoreado contra el apetito de riesgo aprobado?
9. ¿Existe la estructura adecuada de remuneración e incentivos? ¿Tiene algo no deseado? ¿consecuencias? ¿Es sólido el proceso de gestión del desempeño? ¿Apoya los valores de la organización, principios y cultura deseada? ¿Está vinculado a los incentivos existentes?

20 Preguntas críticas que los miembros de la Junta Directiva y el Comité de Auditoría deben hacerse según el Instituto de Auditores Internos de Australia

10. ¿La organización da prioridad a la cultura en la gestión del desempeño, nombramientos, recompensas, promociones, etc.? ¿Hay un alto nivel de compromiso del personal? ¿Son sus métricas para esto?

Recursos

11. ¿La alta dirección entiende que la cultura llega a la cadena de suministro? ¿Cómo es la cultura deseada? se refleja en las relaciones con la cadena de suministro?

12. ¿Existe propiedad activa de las comunicaciones de la organización a través de Internet, las redes sociales y la intranet? ¿Es esto claramente alineado con la cultura deseada? ¿Existe una alineación cuidadosa del ambiente de trabajo y la cultura? ¿Son decisiones de desarrollo de productos y precios de productos alineados? ¿Están las políticas de crédito alineadas con los valores, principios y cultura deseada?

Reputación

13. ¿Se presta suficiente atención a la reputación externa de la organización mientras los empleados observan la alineación con mensajes de cultura interna? ¿La gerencia monitorea y considera la reputación externa a través de los medios, presencia en la web, redes sociales y relaciones con activistas o grupos ambientalistas?

14. ¿Responde la organización de manera eficaz a las quejas de clientes y proveedores? ¿Cómo son los problemas y errores identificados y corregidos, incluidas las infracciones?

Gestión de Procesos y Cambios

15. ¿Existe una comprensión clara del impacto de las medidas clave de rendimiento en todo el negocio, tanto financiero como financiero? y no financieros, especialmente desde la perspectiva del impacto en las personas?

16. ¿Existe una gestión de procesos desde una perspectiva de cultura para asegurar una alineación adecuada?

17. Para cada programa de cambio o transformación, ¿existe una comprensión clara y una discusión regular sobre impacto del cambio en la cultura de la organización cuando se implementa?

18. ¿Se aplica la inteligencia emocional en la comprensión de grupos de personas, incluso a nivel internacional y dentro de países que trabajan con diferentes culturas?

19. ¿Existen autoridades delegadas apropiadas y se cumplen los procedimientos? ¿Son conflictos de intereses identificado y gestionado?

20. ¿El tono de las políticas y procedimientos de la organización promueve una cultura y comportamientos positivos como algo para ser recompensado y alentado?

La gran pregunta

¿Cómo saben claramente la gerencia, el comité de auditoría o de riesgos y la junta directiva que la organización tiene una cultura corporativa saludable?

Desarrollo de mapa de aseguramiento riesgos de cumplimiento

El esquema de gobierno corporativo en una organización para la función de auditoría interna forma parte esencial del proceso de cumplimiento normativo especialmente en organizaciones reguladas por esta razón los riesgos de gobierno corporativo son parte del mapa de riesgo de cumplimiento.

Si bien pueden existir diversas herramientas para establecer pautas en la relación entre las áreas de Cumplimiento y Auditoría Interna, así como con otras de la organización que tengan roles relevantes en la gestión de riesgos de cumplimiento, es necesario determinar y documentarla a través de un mapa de aseguramiento.

Es una herramienta de coordinación que permite identificar a los órganos de gobierno si existe una cobertura adecuada de los riesgos relevantes de la organización y si la gestión de estos se encuentra dentro de los parámetros establecidos para alcanzar los objetivos del negocio. En este mapa figuran, los riesgos de mayor relevancia para la organización y se completa con funciones específicas de aseguramiento (Cumplimiento, Auditoría Interna, Gestión de Riesgos, etc.) que realizan controles sobre esos riesgos.

Aporta información tanto al órgano de administración como a la Alta Dirección en cuanto al aseguramiento global de los principales riesgos de la organización, y permite identificar si existen riesgos críticos no adecuadamente gestionados o que se encuentran “sobre-controlados”. Eso implica una asignación ineficiente de recursos, con exceso de aseguramiento y/o duplicidad de esfuerzos en la cobertura de alguno de ellos (Norma 2050 - Coordinación y Confianza del MIPP).

La existencia de un mapa de aseguramiento ayuda a Auditoría Interna a coordinar sus actividades con otros proveedores de aseguramiento que existan en la compañía, cumpliendo así lo establecido en la Guía de Implementación 2050 (Coordinación y confianza) del MIPP: “el Director de Auditoría Interna debería compartir información y coordinar las actividades con otros proveedores internos y externos de servicios de aseguramiento y consultoría para asegurar una cobertura adecuada y minimizar la duplicación de esfuerzos”. Una buena coordinación entre las distintas funciones de aseguramiento contribuirá a una adecuada cobertura de los riesgos clave y a una mejor asignación de los recursos de una organización.

En la definición del mapa de aseguramiento hay que considerar, entre otros, el riesgo de cumplimiento. El mapa proporcionará información valiosa sobre el aseguramiento de estos y las interrelaciones que se producen entre Cumplimiento, Auditoría Interna y otras funciones o áreas que puedan realizar labores de aseguramiento al respecto en la organización.

Con relación al riesgo de cumplimiento se deben considerar las siguientes fases al elaborar el mapa de aseguramiento:

1. Identificar los riesgos relevantes o críticos de cumplimiento que pueda tener la organización (laboral, fiscal, contable, de prevención del blanqueo de capitales, etc.). En esta etapa podría incluirse la identificación de los procesos en los que están localizados los diferentes riesgos, teniendo en cuenta la transversalidad de estos y, que en un único proceso podemos encontrarnos varios riesgos y varias funciones de aseguramiento que tengan encomendadas su control.
2. Identificar las funciones de aseguramiento existentes en la organización. También pueden existir funciones externalizadas que den cobertura a estos riesgos, e igualmente es necesario identificar y medir el grado de aseguramiento que proporcionan.
3. Identificar y evaluar el grado de aseguramiento que proporcionan las distintas funciones o áreas a cada uno de los riesgos identificados. Una vez evaluado el grado de aseguramiento de las distintas funciones, habría que determinar el grado de aseguramiento global existente para cada uno de los riesgos considerados, y se podría llegar a concluir sobre el grado de aseguramiento global del riesgo de cumplimiento en general.

De esta manera, y a través del mapa, la organización podría disponer de una visión más desagregada de la cobertura del riesgo de cumplimiento, lo que permitirá identificar las posibles lagunas que se identifiquen en su gestión.

A su vez, este sub-mapa se integrará dentro de un mapa de aseguramiento global de toda la organización, que incorporará el resto de los riesgos críticos.

EJEMPLO RESUMIDO DE MAPA DE ASEGURAMIENTO DE LOS RIESGOS DE CUMPLIMIENTO

- Existe una cobertura insuficiente del riesgo
- Se cubre parcialmente el riesgo
- El riesgo está razonablemente cubierto
- Existe un exceso de cobertura del riesgo

Tipo de riesgo	Procesos	2ª Línea						3ª Línea				
		Funciones de aseguramiento	Otras funciones que ejercen funciones de supervisión sobre el cumplimiento de las normativas			Funciones de aseguramiento						
		CONTROL INTERNO	CUMPLIMIENTO NORMATIVO	SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	DEPARTAMENTO LABORAL	DEPARTAMENTO FISCAL	DEPARTAMENTO LEGAL	DEPARTAMENTO FINANCIERO	DEPARTAMENTO DE RSC	AUDITORÍA INTERNA	EXTERNALIZACIÓN	GRADO DE ASEGURAMIENTO
Riesgos derivados de la normativa laboral					■					■	■	■
Riesgos derivados de la normativa fiscal						■				■	■	■
Riesgos derivados de la normativa contable		■	■				■	■		■	■	■
Riesgos derivados de la normativa penal			■				■			■	■	■
Riesgos de gobierno corporativo				■						■	■	■
Riesgos derivados de la normativa medioambiental							■			■	■	■
Riesgos derivados de la normativa de prevención del blanqueo de capitales			■							■	■	■
Riesgos derivados de la normativa MiFID		■	■							■	■	■
Riesgos derivados de la ética			■				■			■	■	■
Otros riesgos legales							■			■	■	■

Nueve acciones para incrementar el “Engagement” de los clientes de auditoría interna

Uno de los beneficios o ventajas inmediatas de la implementación de una estrategia de integración del cliente, es sin lugar a dudas el fortalecimiento del “Engagement” de los clientes de auditoría interna.

¿Qué es el engagement?

El engagement es el nivel de compromiso, entusiasmo y lealtad que tiene una audiencia con una marca. Es una palabra del idioma inglés que se puede traducir como compromiso o fidelidad. Es crear relaciones profundas, sólidas, fuertes, recíprocas y duraderas, lo cual implica compromiso emocional.

Piense en este poderoso razonamiento: las empresas no compiten principalmente por una participación mayor en el mercado. Compiten por una mayor participación en el corazón de sus clientes. En el mundo de negocio actual, las empresas inteligentes compiten por las emisiones de la gente a las que sirven. Su estrategia es crear vínculos emocionales con sus clientes, este tipo de relación es que les permite perdurar en el gusto o preferencia de sus clientes.

A continuación, presentamos una estrategia para convertir a su cliente de auditoría interna en un aliado, a través de fomentar su compromiso e integración, con el fin de crear un proceso de auditoría colaborativo:

- Eduque a su cliente respecto al rol de auditoría interna en su organización.
- Comparta el propósito, principios fundamentales y misión de la profesión de auditoría interna.
- Desmitifique el proceso de auditoría e informe. Su cliente debe conocer los objetivos de cada trabajo, lo que se espera de ellos y cómo serán manejados los hallazgos y observaciones.
- Involucre, pero con propósito. Comience a preparar el plan de auditoría consultando a los líderes del negocio y principales actores de la organización para entender las estrategias, los objetivos principales de la alta dirección, los riesgos críticos, etc.
- Participe de manera periódica en las reuniones de planificación estratégica
- para que los esfuerzos e iniciativas de la función de auditoría interna se mantengan alineados con los de la dirección del negocio.
- Realice talleres de autoevaluación de control. Este es un proceso colaborativo desarrollado para evaluar la efectividad del sistema de control interno, el cual puede ser extraordinariamente efectivo si es necesario realizar opiniones sobre el sistema de control interno para cumplir con un requerimiento normativo.

- Diversifique los tipos de trabajos realizados y productos entregados a sus clientes. Desarrolle actividades de consultoría y asesoramiento de forma intensiva. En este material tiene una sección completa dedicada a este importante tipo de servicio que todo departamento debería implementar.
- Mejore el proceso de comunicación. Evite sorpresas al final del proyecto de auditoría interna, por lo que es esencial mantener a sus cliente informado sobre el resultado del trabajo.
- Incremente la interacción del cliente durante el proceso de auditoría. Realice reuniones con mayor frecuencia, preferiblemente semanales.
- Mantenga un enfoque obsesivo hacia su cliente. Tome realmente en consideración al momento de realizar el trabajo sus inquietudes, requerimientos, preocupaciones y necesidades. Que el resultado del trabajo contribuya de forma significativa a solucionar problemas que son importantes para estos.

A manera de conclusión – Importancia de la credibilidad

Para incrementar el impacto se debe:

- Ser conscientes de que no existe un “enfoque único” que sirva para todo. Se debe tener en cuenta las características y la dinámica de cada organización.
- Contar con las personas “idóneas” en el Comité de Auditoría para conseguir de esta forma una supervisión objetiva, independiente y eficaz.
- Supervisar e insistir en que se marque la pauta adecuada “desde arriba” y que se esté difundiendo adecuadamente a toda la organización.
- Velar por que el proceso de supervisión facilite la comprensión y el seguimiento por parte de la Comité de Auditoría de las principales funciones, responsabilidades y riesgos en el entorno de presentación de la información financiera.
- Participación activa de los “tres pilares” de la información financiera, esto es la comité, la dirección (incluida la función de auditoría interna) y el auditor externo.

El ingrediente básico de cualquier departamento de auditoría interna exitoso es que sus miembros aman lo que hacen. No es suficiente tener las metas establecidas en un magnifico plan estratégico o desarrollar un plan anual de auditoría basado en riesgos. La preparación académica no es suficiente o las designaciones profesionales. La experiencia previa ni los años como auditor interno tampoco son suficientes. En esta época no convencional, el amor por lo que uno hace y la productividad son hermanos siameses. Lo que nos permite crear credibilidad.

6 de C para construir y mantener la credibilidad

1. **Carácter:** Viva de forma íntegra. Sea honesto y responsable de sus acciones en todas las situaciones. Esto inspirará a otros a hacer lo mismo.
2. **Coherencia:** Predicar con el ejemplo – El mejor discurso lo haces a través de nuestras acciones. Debes demostrar consistencia y hacer de tu vida tu mensaje. Vive tu verdad. Sé fiel a tus valores. Actúa de acuerdo con tu filosofía.
3. **Comunicación:** Concéntrese en escuchar a los demás de forma proactiva y comunicar a los miembros del equipo de auditoría interna de forma efectiva los valores y principios del grupo.
4. **Cuidado:** Forjar relaciones a largo plazo con los clientes y partes interesadas de la función de auditoría interna; hacer un esfuerzo para desarrollar un interés genuino por mejorar de forma sustancial las operaciones bajo revisión.
5. **Compromiso:** Tener persistencia, determinación, propósito lo que significa tener una voluntad férrea e inquebrantable para alcanzar la excelencia en cada aspecto de nuestro trabajo
6. **Confianza en ti mismo:** Es un poder que anida en tu interior y una vez que comprendas que posees una capacidad ilimitada y estas llamado a alcanzar la plenitud, puedes comenzar tu camino en pos de una vida plena. El gurú de la publicidad Donny Deutsch escribió en su libro Often Wrong, Never in Doubt:

“Por cada persona que tiene lo que hay que tener, el único entre cien que alcanza algo relevante es el que dice: ¿Y por qué yo no?; y va por lo que desea”.

Dicen que Mary Ann Evans, en la pluma de George Eliot, afirmaba que nunca es demasiado tarde para ser lo que cada uno podría haber sido. Jamás la ciencia hasta ahora había tenido una evidencia mayor de hasta qué punto esas palabras son rotundamente ciertas. A cualquier edad, en cualquier momento, y prácticamente en cualquier circunstancia, es posible una modificación sustancial de nuestras habilidades, entre las que cobran particular importancia las que nos conducen al logro de nuestras aspiraciones. Conviértete en una personal de acción:

- Sea un entrenador sobre mejores prácticas, no un crítico implacable.
- Sea un socio estratégico de la organización, no un simple verificador.
- Sea un asesor o consultor interno, no un acusador.
- Sea un aliado del negocio, no un enemigo.
- Sea un modelo a seguir, no un juez.

Viva, trabaje con pasión, ría y deje un legado.

10. Información Facilitador

Nahun Frett, MBA, CIA, CCSA, CRMA, CFE, CPA

Maestro experto en auditoría interna y gestión de riesgo; conferencista y consultor reputado con una trayectoria avalada de más de veinte años de experiencia. Es considerado una autoridad distinguida y un icono latinoamericano la auditoría interna por lo que ha asesorado a departamentos de auditoría de diversos tipos de industrias en la implementación de un enfoque de auditoría interna basado en valor; mejora en el diseño y redacción de informes; desarrollo de programas de mejoramiento de la calidad; uso de sistema de autoevaluación de riesgos; preparación de planes de auditoría basados en riesgos; y la evaluación de procesos para incrementar la eficiencia y efectividad.

Motivador nato de equipos multidisciplinarios de auditoría, es un gurú inspirador de la actividad de auditoría interna, ha dedicado su carrera profesional a ser un propulsor de la excelencia a través del desarrollo de conferencias magistrales creativas e innovadoras; y la facilitación de entrenamientos y talleres de alto impacto sobre mejores prácticas de auditoría interna, gestión de riesgos, gobierno corporativo, aplicación de metodologías ágiles, cambio organizacional, liderazgo y autoevaluación de control en más de 15 países, entre los que se encuentran: Argentina, Paraguay, México, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, Panamá, Perú, Nicaragua, Venezuela, Uruguay y la República Dominicana.

En noviembre del 2019, el Instituto de Auditores Internos de la República Dominicana (IAIRD) le otorgó el **Premio al Mérito de la Auditoría Interna**, en la categoría de **"Aportes Sustantivos a la Profesión de la Auditoría Interna"**. Este reconocimiento se entrega al profesional con mayores lauros y méritos alcanzados en el ámbito de la promoción de la Auditoría Interna. Se valora la contribución de forma sustancial a la mejora de los procesos de gestión de riesgos y gobierno corporativo, así como la promoción de valores y principios como la honestidad, la ética profesional, el crecimiento personal y la búsqueda de la excelencia, como base fundamental de la buena práctica de Auditoría Interna.