



Auditoría Continua y Supervisión Continua

ADVISORY

Definición de AC y SC

Auditoría continua (AC): es la recopilación, por parte de un auditor interno, de pruebas e indicadores de auditoría sobre procesos, transacciones, controles y sistemas de información de forma frecuente o continua, durante un periodo de tiempo.

Supervisión continua (SC): es un mecanismo de feedback utilizado por la dirección para garantizar que los controles funcionan según lo previsto y que las transacciones se procesan de forma adecuada. Este método de supervisión es responsabilidad de la dirección y constituye un importante componente de la estructura de control interno de la organización.

Definiciones extraídas del informe publicado en 2008 por KPMG LLP titulado "Continuous Auditing and Continuous Monitoring: Transforming Internal Audit and Management Monitoring to Create Value"

¿Qué impulsa hoy la Auditoría Continua y Supervisión Continua?

Introducción

En el entorno actual de volatilidad económica, diversos factores están obligando a las compañías a utilizar técnicas de Auditoría Continua y Supervisión Continua (AC/SC) no sólo para gestionar riesgos, sino también para recortar costes, mejorar el rendimiento y crear valor.

Entre esos factores, quizás el más importante sea la presión creciente de los grupos de interés sobre la dirección para que mejoren el gobierno corporativo, a través de la supervisión, la transparencia y la gestión de riesgos. En paralelo, también esperan que aumenten el resultado y la rentabilidad. Estas exigencias pueden transmitir mensajes contradictorios: por un lado, los recortes de costes están provocando importantes cambios organizativos y eficiencias, pero por otro, también están incrementando los riesgos y limitando los fondos con que cuentan las organizaciones para invertir en actividades que son necesarias para mejorar el gobierno corporativo, gestionar los riesgos y aumentar la confianza general del mercado.

Las empresas más avanzadas están apostando por la innovación a la hora de abordar estas exigencias. Están impulsando la tecnología y los análisis sofisticados de datos, además del conocimiento organizativo de los riesgos financieros, operativos y de cumplimiento; los procesos de negocio y los controles automatizados.

Parámetros de referencia

Un reciente estudio realizado por KPMG LLP¹ indica que diversas empresas están desarrollando con éxito programas de AC/SC. Los participantes en este estudio perciben la AC/SC como una herramienta útil, especialmente en estos momentos. Así, por ejemplo, se espera que la detección/prevenición del fraude o la gestión de riesgos, se beneficien significativamente de este tipo de técnicas.

Entre los factores que están impulsando la AC/SC podemos citar los siguientes:

- Detección/prevenición de fraudes: 68%
- Gestión del riesgo empresarial (ERM): 50%
- Cumplimiento de la ley Sarbanes-Oxley (SOX 404): 40%
- Cumplimiento de políticas y procedimientos: 38%
- Cumplimiento regulatorio: 29%

En particular, las organizaciones están aplicando las técnicas de AC/SC para identificar "quick wins" que permitan un retorno rápido de la inversión y refuercen las áreas de gobierno corporativo, riesgo y cumplimiento (GRC) a la vez que se reducen los costes y se mejoran los resultados de la empresa.

El presente documento analiza los factores que, en el entorno económico actual, están impulsando los programas de AC/SC, así como los beneficios derivados de los mismos. Asimismo, se estudian diversas opciones a disposición de las organizaciones para implantar técnicas de AC y SC de cara a la gestión de riesgos y mejora del rendimiento. Con el fin de facilitar el entendimiento de cada uno de estos puntos, se incluyen, a modo de ejemplo, algunos casos prácticos.

¹Resultados obtenidos a partir de los estudios realizados por KPMG LLP en las siguientes conferencias internacionales: General Audit Management Conference del Institute of Internal Auditors, la MIS Super Strategies Conference y la International Conference del Institute of Internal Auditors celebradas entre 2008 y 2009.

Factores que impulsan los programas de AC/SC y sus beneficios

Aunque existen numerosos factores que pueden impulsar la decisión de poner en marcha programas de AC/SC, las recientes presiones económicas por sí mismas proporcionan argumentos sólidos a favor de estas técnicas. Cualquier interesado en desarrollar una iniciativa de GRC, puede apoyarse en ellos para soportar una decisión que persigue el enorme desafío de hacer más con menos recursos.

La figura 1 ilustra los factores que influyen en las decisiones de inversión para implantar y perfeccionar las capacidades de AC/SC de una organización y los beneficios que pueden obtenerse. Estos factores y algunos de sus beneficios se analizan en los siguientes epígrafes.

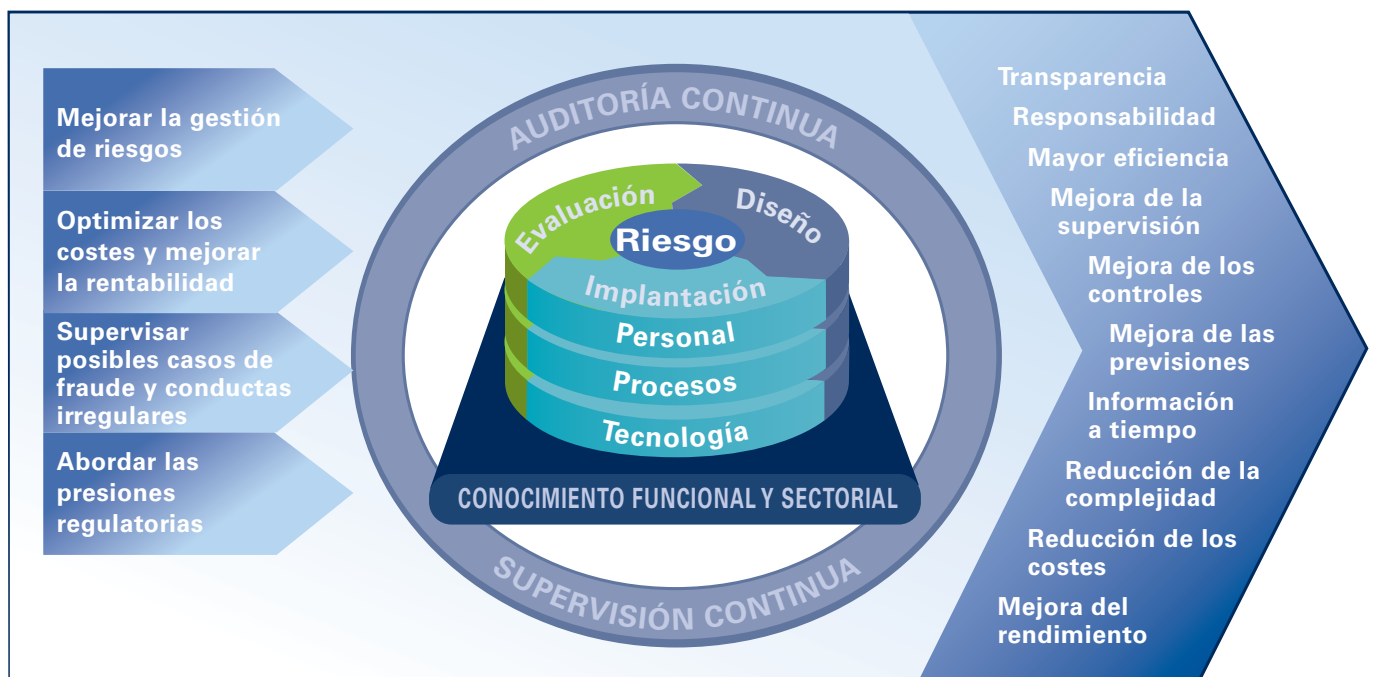


Figura 1 – Factores económicos y beneficios de la implantación de AC/SC

Mejorar la gestión de riesgos

Las organizaciones de todo el mundo se enfrentan a una serie de nuevos retos y riesgos sin precedentes que están obligando a muchas de ellas a adoptar nuevos enfoques de gestión del riesgo empresarial (ERM, por sus siglas en inglés). Al revisar su ERM, las empresas están mejorando sus métodos de valoración de riesgos, haciéndolos más útiles y prácticos. Se están estudiando las relaciones entre los riesgos y asegurando que se asignan responsabilidades sobre los mismos de forma clara.

Un aspecto clave en la asignación de responsabilidades es facilitar a los propietarios de los riesgos mecanismos eficaces para poder medirlos y comunicar posibles desviaciones de los límites de tolerancia fijados para cada uno de ellos. Una vez definida la forma de valoración, hay que identificar las fuentes de los datos y, siempre que sea posible, establecer una alerta automática para facilitar a cada responsable la supervisión de sus riesgos. La automatización de la supervisión de riesgos (mediante la SC) de una manera que sea repetible y sostenible es el primer paso para que la dirección (y los auditores internos) avancen hacia un proceso continuo de evaluación de los riesgos.

De igual manera, la AC puede ayudar al departamento de auditoría interna en la supervisión de los riesgos que afectan al universo de auditoría de la organización, permitiendo una "evaluación continua" de los mismos para las áreas incluidas en el alcance de sus revisiones. Auditoría interna puede optar por establecer análisis basados en excepciones, o centrarse más en las tendencias de indicadores de un área específica de riesgo.

Optimizar costes y mejorar la rentabilidad

Las organizaciones, al evaluar posibles mejoras en operaciones y procesos de negocio para aumentar la rentabilidad, a menudo tienen en cuenta mecanismos para optimizar costes y racionalizar las operaciones. Sin embargo, no siempre se tienen en cuenta las oportunidades para sacar el máximo partido de tecnologías avanzadas y de análisis de información específica del negocio, que también son claves para crear valor.

La AC/SC puede permitir a las organizaciones (1) automatizar controles, procesos y actividades para racionalizar las operaciones y generar eficiencias; y (2) introducir actividades de supervisión que permitan aprovechar al máximo los beneficios de tales esfuerzos, y eviten retroceder a modelos ineficientes. Las organizaciones pueden materializar estos beneficios incorporando AC/SC para potenciar muchos de los esfuerzos que ya hoy están realizando –en áreas como optimización de costes, modelos de negocio alternativos, gestión de contratos y gastos, y mejora de procesos– como se explica a continuación:



- **Gestión de tesorería y capital circulante:** Una supervisión frecuente de la tesorería y unas previsiones precisas de flujos de caja y capital circulante pueden aportar a la dirección una visión más clara de la posición de la entidad en cada momento y permitir que se identifiquen oportunidades y riesgos potenciales. No obstante, la optimización de la tesorería y del capital circulante no es tarea fácil. En determinados casos, la asignación de responsabilidades con relación al capital circulante es incoherente o está fragmentada, mientras que, en otros, los indicadores y los objetivos son contradictorios. Es posible que los directivos pierdan visibilidad sobre los factores que permiten optimizar el capital circulante y el ciclo de conversión de efectivo, lo que puede dar lugar a una estrategia inconexa entre las unidades de negocio. En definitiva, lo que necesitan las empresas es una “cultura de tesorería” que se centre no sólo en la cuenta de resultados, sino también en aspectos clave del balance, como la liquidez, las cuentas a cobrar y las existencias.

La AC/SC puede ayudar a crear y fomentar esa cultura, centrada en el uso eficiente y efectivo del capital circulante. Las organizaciones pueden utilizar la SC, por ejemplo, para orientar las actividades del ciclo de compras/pagos a no pagar a los proveedores antes de lo estipulado en las condiciones del contrato, no viéndose después en la necesidad de utilizar las líneas de crédito para salvar esa diferencia. La SC permite a la organización evaluar la fecha de la compra, la fecha de vencimiento de la factura y la fecha del pago, y alinear sus pagos con los términos y condiciones contractuales acordados con el proveedor para esos parámetros.

- **Modelos de negocio alternativos:** Los acuerdos de externalización y de servicios compartidos son cada vez más habituales, pero muchas compañías no están obteniendo de los mismos todo el valor posible (véase la siguiente página). Las organizaciones más avanzadas reconocen que la integración de funciones en centros de servicios compartidos puede fomentar la estandarización y la consolidación a la vez que permite que las entidades se centren en sus operaciones de negocio. Para llegar al siguiente nivel en el que los ahorros son verdaderamente sostenibles, las organizaciones están adoptando una visión completa e integrada de los procesos, rediseñan procesos dentro del centro de servicios, garantizan la conexión con los principales procesos de negocio y desarrollan continuamente sus modelos. La optimización de procesos es el objetivo; los ahorros sostenibles de costes son el resultado.

La SC puede servir para que las organizaciones automaticen procesos, aprovechen al máximo los esfuerzos de estandarización y perfeccionen y mantengan el cambio. Además, las herramientas de SC pueden ayudar a mejorar la prevención y detección de fraudes y conductas irregulares, así como a reducir el número de incidentes. Con un sistema efectivo de supervisión establecido, las organizaciones también pueden reducir el número de profesionales que se dedican a tiempo completo a la prevención del fraude o redistribuir recursos para centrarse en otros riesgos significativos.

Además, en entornos intensivos en mano de obra de bajo coste, las organizaciones no siempre realizan esfuerzos para automatizar sus procesos y ser eficientes. Una SC automatizada puede reforzar los procesos y controles de áreas tradicionalmente intensivas en mano de obra –como la revisión de los gastos de viaje o las compras– y ayudar a reducir costes.

Cómo puede ayudar la AC/SC con modelos de negocio alternativos

Los modelos de negocio alternativos pueden dar lugar a nuevos riesgos. La clave del éxito de estos modelos consiste en saber cómo supervisar dichos riesgos así como los resultados generales de la iniciativa. La AC/SC puede ayudar a las organizaciones a abordar estos retos y a determinar si la colaboración con sus proveedores de servicios añade valor, concretamente en tres áreas de vital importancia:

Objetivos	Riesgos potenciales	Cómo puede ayudar la AC/SC
Reducir el riesgo de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos financieros no logrados Incumplimiento de los acuerdos establecidos, contratos y objetivos mutuos Falta de información sobre si un proveedor de servicios ofrece el retorno de la inversión deseado 	<p>Supervisar diversos riesgos y medidas relacionadas, incluidos acuerdos de nivel operativo, acuerdos de nivel de servicio, objetivos de las relaciones y resultados financieros.</p> <p>Evaluar riesgos específicos mediante por ejemplo, indicadores clave. Así la AC puede identificar situaciones que deberían analizarse de forma más exhaustiva.</p> <p>La SC también puede utilizarse para supervisar a los proveedores.</p> <p>Determinar si las auditorías deberían realizarse con mayor frecuencia o si la revisión debería hacerse con mayor profundidad.</p>
Pasar de centrarse en eficiencias en mano de obra a centrarse en la innovación de procesos	<ul style="list-style-type: none"> Innovaciones de procesos que se cuantifican o se califican de forma deficiente 	<p>Supervisar si el proveedor de servicios que está realizando una función financiera y contable, por ejemplo, procesa más transacciones en menos tiempo, con menos empleados a tiempo completo y con los mismos o menos errores que una función interna.</p> <p>Recopilar información de áreas y actividades en toda la entidad, evaluar la precisión y rapidez de los procesos relacionados y determinar si el proveedor cumple los objetivos establecidos.</p>
Alcanzar los objetivos de negocio de contención y previsión de costes	<ul style="list-style-type: none"> Costes que superan el presupuesto y ausencia de previsión de costes. Contratos anticuados que no aportan un valor sostenible a la organización 	<p>Hacer un seguimiento de las medidas establecidas para contener y prever los costes, incluidos los ajustes por el coste de la vida, skill premiums (primas por cualificación), transición y costes de viajes.</p> <p>Fomentar la creación de valor sostenible en contratos nuevos o renegociados.</p>

- **Gestión de contratos y gastos:** Un aspecto clave de la optimización de costes es entender en qué se gastan los recursos en la operativa diaria e, igualmente importante, si la organización está maximizando los beneficios derivados de relaciones con proveedores preferentes, rebajas, descuentos y otros acuerdos. Las herramientas de SC pueden ayudar a las organizaciones a cumplir políticas y contratos, y a sacar el máximo partido de dichos acuerdos. La SC puede poner de manifiesto, por ejemplo, relaciones con proveedores que requieren de multitud de verificaciones de pequeñas transacciones (práctica que resulta cara) y recomendar el uso de una tarjeta de compras, o un acuerdo de proveedor preferente, sistema que es más rentable y fácil de gestionar. La SC puede permitir la identificación de descuentos que no se recogen de forma apropiada. También puede servir para que las organizaciones establezcan el perfil de riesgo de sus proveedores, dirigiendo a los de mayor riesgo las auditorías de cumplimiento que aseguren que se cumplen los acuerdos pactados.

Supervisar posibles casos de fraude y conductas irregulares

En el momento en el que la dirección y los empleados se enfrentan a grandes presiones para alcanzar los objetivos relativos a ingresos y costes, es posible que algunos recurran a formas indebidas de cumplir unas expectativas, cada vez más exigentes, especialmente si perciben que podrían perder su puesto de trabajo. Además, algunas medidas de recorte de costes actualmente muy extendidas como los planes de regulación de empleo, la externalización o la deslocalización pueden crear vulnerabilidades en los entornos de control interno de las compañías. Estas dinámicas ponen a prueba la conducta ética a diario. Junto con los códigos de conducta, las líneas éticas de denuncia, y los protocolos de investigación y sanción, la AC/SC puede convertirse en un componente clave de un proceso efectivo de prevención y detección del riesgo de fraude y conductas irregulares.

Además, la AC/SC permite a la dirección y a los departamentos de auditoría interna cambiar el enfoque de su revisión y pasar de las actividades retrospectivas/detectivas tradicionales a actividades proactivas/preventivas para reducir el riesgo de fraude y de conductas irregulares. Muchos de los indicios de fraude y conducta irregular –real y potencial– en una organización, se encuentran en sus datos financieros, operacionales y transaccionales y pueden identificarse mediante técnicas especializadas de AC/SC.

Se utilizan comprobaciones analíticas complejas, pruebas cruzadas informatizadas y métodos de identificación de relaciones que no son obvias para destapar posibles casos de fraude y conducta irregular que podrían pasar inadvertidos para las técnicas de revisión tradicionales.

Mediante la AC/SC, la información financiera y operativa puede auditarse o supervisarse continuamente con métodos retrospectivos o con métodos frecuentes y proactivos. La auditoría/supervisión continua retrospectiva aplicada en la detección del fraude y la conducta irregular, puede permitir por ejemplo, que las organizaciones analicen tendencias en las transacciones financieras mensuales, trimestrales o anuales que faciliten la identificación de patrones que no son visibles con análisis a corto plazo. La supervisión en tiempo real puede ayudar a una organización a identificar posibles transacciones fraudulentas diaria, semanal o mensualmente.

Abordar las presiones regulatorias

Los retos que plantea el cumplimiento regulatorio –entendido como la supervisión de los procesos implantados para garantizar que transacciones complejas de negocio cumplan con la regulación en vigor– aumentan a medida que una organización se expande globalmente. La falta de transparencia y visibilidad puede incrementarse cuando los sistemas ERP a escala global son variados y no están conectados.

La SC puede ayudar a las organizaciones a combinar información de esos diversos sistemas para obtener una visión global de cumplimiento regulatorio y facilitar la reducción de los costes de cumplimiento de regulaciones y políticas. La SC también puede ayudar a aumentar el alcance de las auditorías de cumplimiento regulatorio a la vez que se reduce el tiempo necesario para realizarlas. En el entorno actual, muchos prevén que las organizaciones se tendrán que enfrentar a nuevas regulaciones. Dados los recortes de plantilla experimentados por muchas organizaciones, la dirección deberá



Algunos beneficios de la AC/SC en el área de forensic son:

- La identificación de relaciones ocultas entre personas, organizaciones y acontecimientos
- Un medio para identificar y analizar transacciones sospechosas
- La capacidad de evaluar la efectividad de los controles internos dirigidos a prevenir o detectar actividades fraudulentas
- El potencial de supervisar de forma continua las amenazas y vulnerabilidades relativas al fraude
- La capacidad de considerar y analizar grandes volúmenes de transacciones en menos tiempo, de forma más efectiva y más eficiente que las técnicas de muestreo más tradicionales
- La capacidad de poder considerar en las pruebas las cuestiones sectoriales y organizativas específicas de la compañía.

utilizar métodos innovadores basados en técnicas de análisis de datos para disponer de información relevante acerca del cumplimiento regulatorio de forma electrónica. Este paso facilitará enormemente la evaluación del cumplimiento, pudiéndose centrar después el esfuerzo en lograr que el proceso sea repetible y sostenible, es decir, implantar la supervisión continua.

Asimismo, podrían existir oportunidades adicionales de utilizar técnicas de AC/SC para automatizar las tareas de cumplimiento regulatorio que posiblemente se estén realizando manualmente en la actualidad, permitiendo la asignación de recursos escasos a otras tareas. Estos esfuerzos podrían facilitar el cumplimiento de requerimientos regulatorios existentes o que estén en desarrollo actualmente.

Opciones para la implantación de programas de AC/SC

Los directivos tienen que enfrentarse a decisiones difíciles sobre dónde deben realizar recortes de costes y cómo invertir para obtener una buena rentabilidad a corto y largo plazo. Si bien la reducción de puestos de trabajo parece proporcionar importantes ahorros a corto plazo, también incrementa el riesgo operativo y aplaza costes de gestión que en el futuro deberán ser gestionados. Tomar una decisión equivocada podría tener graves repercusiones para la entidad a corto y largo plazo.

Aunque las medidas de recortes de costes pueden parecer hoy la opción adecuada, no son la única. Los directivos también necesitan oportunidades de inversión que les ayuden a conseguir retornos rápidos, mejorar resultados, y reforzar los controles internos a la vez que reducen los costes que no añaden valor. Estas inversiones deberían incrementar la confianza del mercado y aumentar la cuota de mercado de tal forma que puedan esperarse repartos de dividendos en épocas de crecimiento y prosperidad. En un momento en el que el gasto discrecional está limitado, y la transparencia y la rendición de cuentas son prioridades importantes, los directivos deben tomar decisiones que proporcionen el mayor retorno de la inversión posible al tiempo que se reduce la exposición al riesgo. La AC/SC debe verse como un programa a largo plazo que se inicia con un proyecto muy concreto que se va evolucionando hasta alcanzar el grado de madurez deseado. Esta visión puede permitir a la organización ajustar la inversión en AC/SC al presupuesto con el que cuenta en la actualidad, sacando el máximo provecho de la inversión desde el inicio pero teniendo en cuenta las necesidades futuras.

Seleccionar y delimitar el alcance de una iniciativa de AC/SC exige entender y evaluar diversas opciones y priorizarlas según el retorno de la inversión deseado. En función de los factores que impulsan el programa de AC/SC, es posible que una organización decida implantar capacidades diferenciadas e independientes. También podría optar por ampliar las actuales capacidades integradas en programas de las áreas de gobierno, riesgo y cumplimiento (GRC) o de gestión del riesgo empresarial (ERM), o podrían desarrollarse en principio como áreas independientes que podrán ampliarse e integrarse en el futuro.

Un programa de AC/SC no consiste únicamente en un esfuerzo tecnológico, sino que exige definir e integrar reglas de negocio en la herramienta informática que se utilice, así como modificar procesos e identificar nuevos puntos de control automatizados susceptibles de ser supervisados con dicha herramienta. Otros factores que se deben tener en cuenta son el factor humano y el diseño y la efectividad de los procesos actuales. Durante la implantación de la supervisión continua, estos factores deben abordarse con precaución y supervisarse mediante un programa adecuado de control de la calidad y valoración de riesgos del proyecto.

Conclusión

Son muchas las compañías que están respondiendo a las difíciles condiciones económicas mediante el uso de técnicas de AC/SC dirigidas a gestionar riesgos, reducir costes, mejorar el rendimiento y crear valor. Todas ellas ya están en marcha, enfrentándose a sus preocupaciones actuales con proyectos ajustados a sus escasos presupuestos pero que proporcionan un gran retorno a la inversión. Es más, estas inversiones pueden convertirse en importantes oportunidades de negocio en el futuro. Actuando así, estas organizaciones están respondiendo a las expectativas de sus grupos de interés, utilizando la AC/SC para restaurar la confianza, cumplir los cada vez más exigentes requerimientos regulatorios y de buen gobierno, mejorar la supervisión de la gestión de riesgos e impulsar sus estrategias de negocio.

Las organizaciones que persiguen maximizar el retorno de la inversión y asegurar un éxito inicial que ayude a escalar el programa de AC/SC a múltiples sistemas, departamentos y localizaciones, suelen empezar la implantación por los procesos de compras/pagos (incluidas tarjetas de compras y gastos de viaje), nóminas y ventas/cobros. En cualquier caso, como parte del proceso de toma de decisiones, es importante definir adecuadamente la oportunidad y alcance de un proyecto, entender los factores que lo impulsan, los grupos de interés, las capacidades de las que se dispone actualmente, los objetivos de la organización, el presupuesto, las interdependencias con otras iniciativas y el grado de desarrollo final que se desea alcanzar. Algunas de las principales preguntas que deben formularse son:

- ¿Quiénes son los grupos de interés del proyecto, cómo medirán el éxito y cuál es el plazo?
- ¿Cuáles son los factores que impulsan el proyecto y su alcance?
- ¿En qué medida está desarrollado el programa de riesgos y cumplimiento de la organización y qué nivel de preparación existe para implantar mecanismos de supervisión continua?
- ¿Cómo se integra la implantación de la AC/SC con otras iniciativas en marcha tales como GRC, ERM (incluida la gestión del riesgo de fraude), sistemas de información para la dirección (Business Intelligence) o la implantación de nuevos sistemas?
- ¿Con qué tecnología cuenta ya la organización y, si necesita una solución, está pensando en una solución gestionada interna o externamente?
- ¿Cuáles son las fuentes de datos que se supervisarán, quiénes son los responsables de esos datos y dónde se guardan?
- ¿Es éste un proyecto diferenciado e independiente a corto plazo o se trata de una inversión de varios años integrada en una iniciativa que ya existe?

Una vez definidos el alcance del proyecto y las posibilidades de inversión, es el momento de buscar la solución adecuada e integrar el conocimiento de negocio en la tecnología.

Valoración del éxito de la AC/SC

Existen varios indicadores que pueden señalar el éxito de una iniciativa de AC/SC, como por ejemplo:

- Retorno financiero de la inversión (ROI) (por ejemplo, mejora del capital circulante)
- ROI no financiero (por ejemplo, cumplimiento regulatorio, cumplimiento de políticas y procedimientos por parte de los empleados)
- Reducción de los costes de cumplimiento de la ley Sarbanes-Oxley
- Mejora del gobierno corporativo, reducción de riesgos y resultados del cumplimiento
- Reducción de puestos de trabajo a tiempo completo o redistribución de recursos para que se centren en otros riesgos significativos
- Mejor detección y prevención de casos de fraude y conducta irregular
- Reducción del tiempo necesario para realizar auditorías
- Aumento del alcance y los objetivos de la auditoría
- Mejora de la supervisión por parte de la dirección y mejores controles a nivel de empresa
- Detección y corrección de fallos de control antes de que se conviertan en problemas más graves

A close-up photograph of a blue fabric, likely a shirt, featuring several white buttons. The focus is on one button in the foreground, with others blurred in the background. White threads are visible, some passing through the buttons and others forming a grid-like pattern across the fabric. The lighting is soft, highlighting the texture of the fabric and the smooth surface of the buttons.

**Casos
prácticos**

CASO PRÁCTICO 1

Dirección de Finanzas y Administración de un gran organismo público

Uso de la SC para mejorar y controlar procesos por fases

Descripción del problema

La función financiera de un organismo público atiende a casi seis millones de personas, procesa cientos de millones de transacciones al año y utiliza múltiples sistemas de información, cada uno con sus propios códigos y estándares de datos. La variedad de sistemas y controles de gestión hizo aumentar enormemente el riesgo de que la supervisión de las operaciones por parte de la dirección no cumpliera con todos los requerimientos de gobierno y control interno ni con los estándares de calidad del organismo público.

Además, los auditores criticaron las operaciones del servicio y citaron la existencia de información no fiable y de fallos en los procesos. El resultado fueron multitud de incidencias y errores, que se podrían haber evitado si hubieran contado con mecanismos de supervisión continua, entre otros:

- Cientos de millones de dólares en billetes de avión no utilizados
- Nóminas emitidas de forma inexacta o inapropiada (incluido el envío de nóminas a personas fallecidas)
- Incumplimiento del uso del número de identificación fiscal de los contribuyentes
- Pagos a proveedores que no estaban al corriente de sus obligaciones tributarias

Solución adoptada

Cuando se analizó cómo mejorar la operativa del servicio, la organización pensó en poner en marcha un sistema de gestión del riesgo empresarial (ERM) para reforzar su entorno de control. Como parte de esta iniciativa, se estudió la opción de utilizar mecanismos de supervisión continua (SC) gestionados por terceros, y funcionando en una estructura de sistemas extremadamente compleja. Para obtener los resultados deseados, la Dirección de Finanzas y Administración se enfrentó a tres retos principales:

1. Necesidad de conciliar el saldo de fondos con la tesorería para uno de sus principales clientes
2. Necesidad de garantizar que los pagos a los proveedores estaban debidamente soportados y que no se efectuaban pagos inadecuados ni se registraba información errónea a los sistemas contables
3. Necesidad de conciliar la información registrada en los sistemas de compras, contabilidad y pagos

Beneficios obtenidos

La herramienta de SC identificó duplicidades en facturas, pagos y transacciones pero también permitió obtener evidencias del cumplimiento del control de validación de disponibilidad de fondos previo al pago. La organización logró, por ejemplo, identificar más de 190 millones de euros en pagos posiblemente indebidos y pagos sin cuadrar. De este modo, se cumplieron dos objetivos principales: se dejaron de efectuar pagos indebidos y se comenzó a registrar la información contable de forma adecuada. En general, la flexibilidad de la herramienta y su fácil instalación permitieron que se adoptara la SC con éxito y ahora su aceptación se ha generalizado en toda la organización.

Principales factores de éxito

Si bien los resultados del esfuerzo en ERM y SC están probando ser muy eficaces, el alcance inicial del proyecto se centró en procesos diversos e inconexos, lo cual generó problemas a la hora de acometer diversas tareas simultáneamente. Desde un punto de vista retrospectivo, los responsables se percataron de que deberían haber reducido el alcance inicial del proyecto, faseándolo para abordar los procesos de uno en uno, con el fin de ir logrando gradualmente el compromiso de la organización y la asignación de los recursos necesarios.

CASO PRÁCTICO 2

Organización global de transporte

Uso de la SC para mejorar el control y crear valor

Descripción del problema

Una compañía global de servicios de transporte y cargas pesadas contaba con procesos estandarizados en un SAP operativo varios años y en una única ubicación. Aunque la supervisión informal funcionó bien en el pasado, la empresa se dio cuenta de que una organización que crece rápidamente se enfrenta al reto de saber si el uso real del sistema SAP sigue cumpliendo con los procedimientos y requerimientos de control interno establecidos. En consecuencia, la compañía decidió crear formalmente una función encargada de supervisar los procesos SAP y el control interno con herramientas automatizadas.

Solución adoptada

La compañía decidió empezar con un proyecto piloto. El piloto que se desarrolló en unos 15 días con la ayuda de KPMG, proporcionó rápidamente información y análisis valiosos sobre las áreas que más preocupaban (como retrasos en la facturación de proyectos y partidas abiertas vencidas desde hacía tiempo). Asimismo, proporcionó experiencia a la organización en la supervisión de indicadores clave de control (KCI, por sus siglas en inglés), que dan información sobre la efectividad de los controles en SAP.

En vista de los resultados del proyecto piloto, la compañía decidió poner en marcha una función de supervisión continua. Se realizó un análisis de procesos y riesgos para identificar las áreas relevantes de riesgo que exigían una supervisión prioritaria. Basándose en los controles clave de cada una de las áreas de riesgo, la compañía definió una serie de indicadores o KCIs. Algunos ejemplos son:

- Transacciones vencidas desde hace tiempo registradas en partidas pendientes de aplicación
- Asientos contables con una fecha de registro 45 días antes o después de la fecha real de introducción de la información
- Diferencias significativas entre el importe de la factura y el importe del pedido de compra
- Pedidos de ventas abiertos no facturados
- Proyectos reabiertos con cambios significativos sobre el original

Los indicadores clave de control seleccionados se supervisaron mediante un cuadro de mando automatizado que permitía ir accediendo al detalle de los datos para poder realizar análisis exhaustivos de los mismos.

Beneficios obtenidos

La supervisión continua (con el cuadro de mando con acceso al detalle de los datos) proporciona a la compañía información valiosa sobre si el uso real de SAP se aparta de los procedimientos y requerimientos de control interno establecidos. Gracias a esta información, la empresa puede identificar a tiempo y realizar el seguimiento de posibles problemas, asegurando el control de su negocio.

Principales factores de éxito

La clave del éxito de la supervisión continua es comenzar de forma relativamente sencilla para permitir que la entidad se acostumbre a esta forma de trabajar. La compañía empezó con unos 30 indicadores clave de control para una serie de procesos habituales como compras, ventas y proyectos, y finanzas. Además, en un principio, la supervisión de KCIs se realizó en una única división geográfica. En los próximos meses y años, se añadirán nuevos indicadores clave de control y nuevas unidades organizativas al programa de supervisión continua.



CASO PRÁCTICO 3

Compañía global de alimentación y bebidas Uso de la SC para mejorar la transparencia

Descripción del problema

Una organización monoproducción con presencia en más de 70 países realiza sus operaciones en todo el mundo con características comunes, lo que facilita el desarrollo e implantación de las mejores prácticas del sector y de procesos de negocio estándar. Estas buenas prácticas fueron la base para el desarrollo de un marco de controles clave para los procesos de ventas/cobros, compras/pagos, gestión de existencias y registro y presentación de información contable.

Los procesos habituales de la organización, los sistemas SAP, los datos de negocio disponibles y el marco de controles clave eran la base para un enfoque tradicional de auditoría interna y para la auditoría externa. Para reforzar ese enfoque tradicional de auditoría, la organización comenzó a automatizar la supervisión de controles. KPMG desarrolló la función de control de calidad del proyecto en las fases de diseño y prueba de todos los indicadores de control de la herramienta, que se adaptó a las necesidades específicas de la organización.

Solución adoptada

La herramienta incluye indicadores específicos para supervisar la efectividad de los controles que forman parte del marco de controles clave. La principal característica de la herramienta consiste en que para cada unidad de negocio se genera un cuadro de mando que contiene valores para los indicadores. Algunos ejemplos son "número de descuentos altos de ventas", "porcentaje de pedidos de compra sin referencia a una solicitud" y "número de partidas abiertas en cuentas transitorias", que pueden analizarse por cada unidad de negocio y cada periodo.

Beneficios obtenidos

Tanto los valores reflejados en el cuadro de mando como su análisis detallado proporcionan a la organización importantes indicios referentes al cumplimiento de los objetivos clave de control, como la resolución a tiempo de incidencias (pedidos, facturas, cuentas), tiempos de ciclo de negocio (ej. tiempo transcurrido desde el pedido al cobro), el correcto flujo de los procesos de negocio (ej. uso de contratos, solicitudes y órdenes de crédito), y autorización adecuada de descuentos, niveles de tolerancia y diferencias en pagos.

Principal factor de éxito

La organización trata de mejorar la integración de las herramientas de auditoría continua. Además, la supervisión continua se está apoyando en la gestión por procesos. En estos momentos, la organización utiliza la herramienta en sus principales unidades de negocio de todo el mundo. La clave del éxito de este proyecto fue la integración de cuadros de mando que proporcionaban a las funciones información oportuna y transparente sobre el rendimiento operativo.

Contacto

Para obtener más información acerca de la AC/SC, puede ponerse en contacto con los siguientes profesionales de KPMG:

**Coordinador Servicios
AC / SC en España**

Jesús Jiménez Ruiz

*Director de Auditoría Interna,
Riesgos y Cumplimiento Regulatorio*

KPMG en España

Tel: +34 91 456 38 30

jesusjimenez@kpmg.es

Tomás López de la Torre Vázquez

*Socio responsable de Auditoría Interna,
Riesgos y Cumplimiento Regulatorio*

KPMG en España

Tel: +34 91 456 34 33

lopezdelatorre@kpmg.es

Ángel Requena Rodríguez

Socio de Forensic

KPMG en España

Tel: +34 91 456 38 71

arequena@kpmg.es

Ramón Poch Vilaplana

Socio responsable de IT Advisory

KPMG en España

Tel: +34 91 456 38 31

rpoch@kpmg.es

Virginia Aguilar García

Gerente de Forensic

KPMG en España

Tel: +34 91 456 82 01

vaguilar@kpmg.es

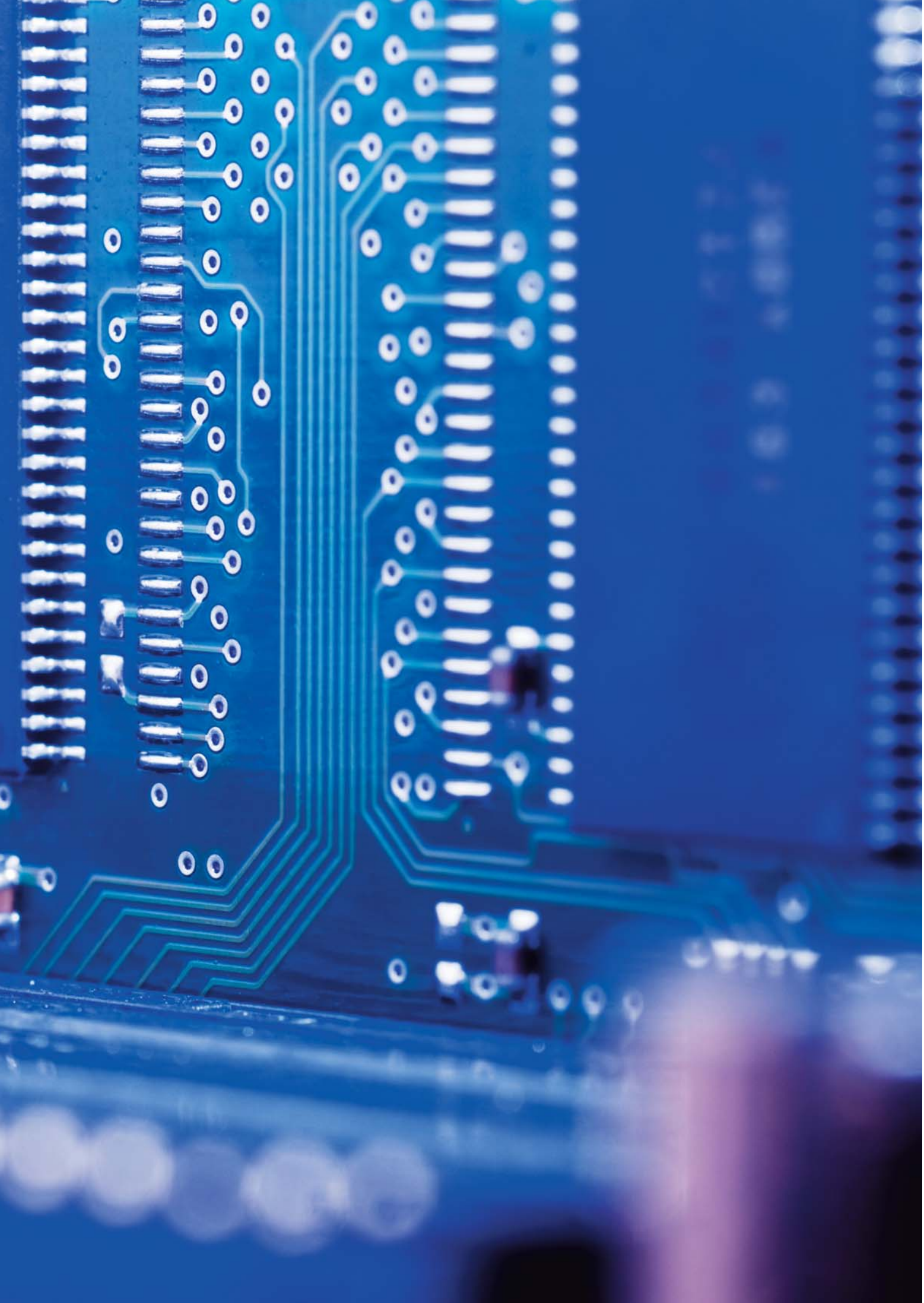
Carlos de la Peña Montaña

Gerente de IT Advisory

KPMG en España

Tel: +34 91 456 38 60

cdelapena@kpmg.es



Deseamos expresar nuestro agradecimiento especial a los profesionales que colaboraron en el presente informe: Jim Littlely, Deon Minnaar, Don Farineau, Diane Nardin, Debbie Dacey LoPiccolo, Jesal Asher y Holly Kaldrovics.

All information provided is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to accurate in the future. No one should act upon such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2010 KPMG Asesores S.L., sociedad española de responsabilidad limitada, es una filial de KPMG Europe LLP y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.