

El Mapa de Riesgos, las Banderas Rojas y las Pistas de Auditoría

Dr. Roberto Daniel Campo



CLAI  **2017**
BUENOS AIRES ARGENTINA

XXII CONGRESO LATINOAMERICANO
DE AUDITORES INTERNOS

1, 2, 3 y 4 de octubre de 2017 | Buenos Aires | Argentina



El Mapa de Riesgos, las Banderas Rojas y las Pistas de Auditoría

Dr. Roberto Daniel Campo

CP – CFE - QAR

Socio Director General
Auditores Internos Asociados



Sobre el conferencista

Roberto es Consultor especializado en Auditoría Interna, Prevención y Detección de Fraudes y Evaluación de Riesgos. Fue Gerente de Auditoría Interna en importantes Empresas de Oil & Gas de Argentina

Fue Vicepresidente del Instituto de Auditores Internos de Argentina y Director de la División de Auditoría Interna de IDEA.

Fue Presidente del V y VI Encuentro Nacional de Auditoría Interna de Argentina.

Actualmente es Presidente de la Comisión de Auditoría Interna del C.P.C.E.C.A.B.A.

Autor de los Libros Manual Práctico de Auditoría Interna I y II .



Roberto Daniel Campo
CP –CFE -QAR
Socio Director General
Auditores Internos Asociados



CONTENIDO

- 1. Acciones preventivas y detectivas en la Organización**
- 2. Los riesgos Empresarios y su clasificación**
- 3. El Sistema de Control Interno de la Empresa**
- 4. Necesidad de un Proyecto de Evaluación de Riesgos**
- 5. El Proceso de Evaluación de Riesgos en una empresa**
- 6. El Mapa de Riesgos de Auditoria Interna**
- 7. Las Banderas Rojas de Auditoria Interna**
- 8. Las Pistas de Auditoria**
- 9. Auditoria y la Mejora de Procesos**
- 10. Conclusión**

1. ACCIONES PREVENTIVAS Y DETECTIVAS EN LA ORGANIZACIÓN

- Toda empresa y/o actividad reconoce “beneficios” obtenidos por su ejecución y “riesgos” asumidos.
- Los “beneficios y riesgos” son susceptibles de ser medidos y ponderados en indicadores de Rentabilidad y Riesgo.
- La ecuación óptima, realizará acciones tendientes a:

⊙ MAXIMIZAR → BENEFICIOS

⊙ MINIMIZAR → RIESGOS

Auditoría colabora con la Alta Dirección: al evaluar la efectividad y eficiencia de procesos y el control interno, recomendando Controles Preventivos y Detectivos

1.2. INDICADORES DE BENEFICIOS Y RIESGOS EMPRESARIOS

Las actividades que se desarrollan en las Empresas deben permitir identificar claramente los **Beneficios** que aportan y los **Riesgos** que se asumen en su logro y se deben ponderar con indicadores.

Indicadores de Riesgos

- Afectación medio ambiente.
- Seguridad jurídica del país
- Posibilidad devaluación.
- Obsolescencia tecnológica.
- Deslealtad de empleados.

Indicadores de Rendimiento

- Posicionamiento en el Mercado.
- Productividad.
- Liquidez Financiera.
- Rentabilidad.
- Innovación Tecnológica.

2. LOS RIESGOS EMPRESARIOS Y SU CLASIFICACIÓN

El riesgo es un hecho o acción que puede afectar negativamente a los procesos u objetivos de la Empresa.

Los riesgos potenciales se pueden clasificar en:

Riesgos de Entorno: Tienen su origen en factores externos, como desarrollos tecnológicos de la competencia, expectativas de cambio de los clientes y modificaciones en la legislación vigente.

Riesgos de Procesos: Derivan de las propias operaciones del negocio y corresponden a rupturas de los procesos que afectan la efectividad y eficiencia.

Riesgos de Información: Derivados de la información utilizada por la compañía, que sirve para el registro de las operaciones y la toma de decisiones.

3. EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA

El Sistema de Control Interno de una Empresa es la **PRIMERA LÍNEA DE DEFENSA** que tiene una Organización. Es un Proceso, que permite asegurar la obtención de los Objetivos de la Empresa:

- **“Eficacia y Eficiencia”** de las Operaciones.
- **“Confiabilidad”** de la Información Financiera.
- **“Cumplimiento”** de Normas y Legislación Vigente

El Control Interno esta asociado los Procesos de Gestión de **“PLANIFICACION”, “DIRECCION” Y “MONITOREO”** .

3. 1. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

- **“EL COMITÉ DE DIRECCIÓN”**: Establece la Visión Global y pautas Éticas de la Empresa. Debe tener conocimientos de las Acciones que se ejecutan, manteniendo canales de comunicación adecuados con la Alta Dirección, las Áreas de Negocios y las Áreas Corporativas.-
- **“LA ALTA GERENCIA”**: Es la principal responsable junto con las Gerencias Ejecutivas de la implementación y mantenimiento del Sistema de Control Interno dentro de la Gestión de la Empresa.-
- **“LA GESTIÓN OPERATIVA”**: Participa en la aplicación del Control Interno, incorporándolo en las descripción de funciones e informando los desvíos.-
- **“AUDITORIA INTERNA”**: Colabora con la Organización evaluando la **Efectividad y Eficiencia** de los procesos y del Control Interno existente.

3.2. DEFINICIÓN Y FUNCIONES DE AUDITORIA INTERNA

La Auditoria Interna es una actividad independiente y objetiva de Aseguramiento y Consultoría, que agrega Valor y Mejora a las Operaciones de una Organización.- Aporta un enfoque sistemático y disciplinado , para evaluar y mejorar la eficacia de los Procesos de Gestión, de Riesgo, de Control y del Gobierno Corporativo.

SURGEN LAS SIGUIENTES FUNCIONES

- Función de **“Aseguramiento y Consultoría”**.
- Agrega **“Valor Añadido”** a los Procesos.
- **Enfoque sistemático** y disciplinado.
- Mejora la **GESTION DE RIESGO**, el **CONTROL** y el **GOBIERNO CORPORATIVO**

3.3. CONDICIONES NECESARIAS PARA EL DESARROLLO DE AUDITORIA

Una adecuada Área de Auditoría Interna requiere de ciertos principios que deben confluír para el desarrollo de su Función.

- **Independencia de criterio**, dependiendo AUIN del máximo Nivel de la Empresa.
- **Acceso irrestricto** a toda la información de la Empresa incluso la confidencial.
- **No realizar funciones rutinarias** que les corresponden a las operaciones de línea.
- **Capacidad de liderazgo** y conocimiento esencial en la función de Auditoría.
- **Capacidad de observación** y de relacionar situaciones por parte de los Auditores.
- El Auditor Interno debe **mantener un correcto cuidado profesional**.
- **Evitar situaciones de conflicto de intereses** con los auditados.
- El Auditor debe ser eficaz y eficiente **generando Valor agregado..**
- **Planificar** adecuadamente **el cumplimiento de la función y controlarlo**.
- Mantener una **Matriz de Riesgo actualizada** de los distintos procesos vigentes.
- **Comunicar Resultados**, a través de un **Informe por excepción**.
- Colaborar con la Empresa en un **proceso de aprendizaje y mejora continua**

4. NECESIDAD DE UN PROYECTO DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE RIESGOS

El decreto 677-01 y las Res. Grales. 400 y 402-02 de la CNV establecen un comité de auditoria con 3 o más miembros del Directorio, con mayoría independiente.



Funciones del Comité

Supervisa los **sistemas de Control Interno y Administrativo Contable.**
Supervisa Política de **gestión de riesgos.**
Verifica el **cumplimiento de las normas de conducta.**
Revisa Planes de las Auditorias internas y Externas.
Emite **informes de actividades** previstas y ejecutadas, con frecuencia anual.

La RG 606/2012 de la CNV establece que se debe informar si existe una Política de Riesgos liderada por un Comité de Gestión de Riesgos o por el Comité de Auditoría, debiendo indicar cual es la técnica aplicada: ERM, COSO, ISO ,IRAM , SOX y confirma que la función de AUIN es independiente y debe reportar al Comité de Auditoría. Recomienda definir si AUIN cumple con las Normas Internacionales.

5. EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS EN LA EMPRESA

OBJETIVOS

RIESGOS

**ACTIVIDADES
DE CONTROL**

**EVALUACIÓN
- CONCLUSIÓN**

Asegurar la corrección de procesos de Organización, Operaciones, Financieros, Cumplimiento Estratégicos

Fijar los hechos que afectan el logro de objetivos

Describe puntos de control para mitigar los factores de Riesgo

Es un diagnóstico de los aspectos de mayor relevancia no previstos por las actividades de control

5.1. COBERTURA DE RIESGOS POR CICLOS Y PROCESOS

El proceso de evaluación de riesgos verifica los ciclo y procesos de cada negocio, su **impacto económico y los controles existentes.**-



Este proceso una vez establecido y probado está **sujeto a revisión** tal como otros procesos de la organización.

5.2. MODIFICACIONES PROPUESTAS AL INFORME COSO ORIGINAL – E R M

MODIFICACIONES PROPUESTAS

COSO II

En Mayo 2013 Se publico un nuevo marco (COSO II) con el objeto de generar un documento final referido al E.R.M.(Enterprise Risk Management) Agregando:

- 1 objetivo de Control el “Estrategico”.-
- 3 componentes de control:
 - “Fijación de Objetivos”.
 - “Identificación de Eventos”.
 - “Respuesta al Riesgo”.

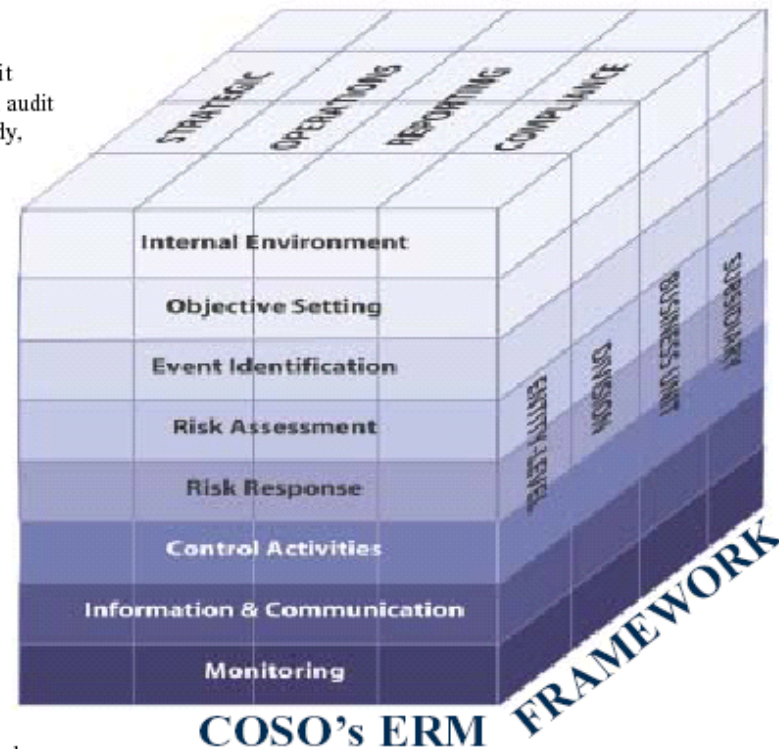
auditors' primary mis-
 and to achieve their

the internal audit
 n to a risk-based audit
 tion's recent study,
't All Together,
 audit in ERM
 of organiza-
 facturing,
 e public sector.

monstrates
 ; the efforts of
 s and boost
 nas L. Barton,
 .. CPA; and
 hat ERM is
 unction plays
 ally when
 as a key

le, “Creating a
 nston asserts
 ssfully, it must
 ” management's plan-

and judgment. It is based on eight key components: internal
 environment; objective setting; event identification; risk



5.3. E R M – INTEGRANDO ESTRATEGIA Y PERFORMANCE

En Setiembre/2017 el Comité COSO, publico la actualización del E R M, ya que desde la publicación original en el 2004, los Riesgos crecieron en complejidad acompañando a los Negocios y a los avances tecnológicos. El nuevo documento considera “La Estrategia y la Performance de los Negocios integradas con los Riesgos asumidos”.

Define así un Marco focalizado en 5 componentes:

- **“Gobierno Corporativo y Cultura de la Organización”**: Misión, Visión y Valores
- **“Estrategia y Fijación de Objetivos”**: Desarrollo Estratégico de los Negocios
- **“Performance de los Procesos”**: Formulación de los Objetivos de Negocios
- **“Revisión y Monitoreo”**. Implementación y Performance cobertura de Riesgos
- **“Información , Comunicación y Reporte”**. Valor mejorado en la Organización

5.3. E R M – INTEGRANDO ESTRATEGIA Y PERFORMANCE



Antes en la Estrategia de los Negocios no estaba presente el ERM y los Especialistas de Riesgos entraban a evaluar cuando ya era tarde. Ahora la presencia de ERM esta vigente desde el Plan Estratégico.

5.3. E R M – INTEGRANDO ESTRATEGIA Y PERFORMANCE

Dentro de los 5 componentes se definen 20 Principios fundamentales:

- **“Gobierno Corporativo y Cultura de la Organización”**: Ejercicios de Evaluación desde Comité de Riesgos. Establece una estructura Operativa. Define la Cultura deseada en la Organización. Demuestra el Compromiso con los Valores fundamentales. Atrae, Desarrolla y Retiene Individuos capaces en la Organización.
- **“Estrategia y Fijación de Objetivos”**: Analiza el Contexto de los Negocios. Define el Apetito del Riesgo fijando su umbral de Tolerancia. Evalúa Estrategias Alternativas. Formula los Objetivos de los Negocios respecto al Riesgo.
- **“Performance de los Procesos”**: Identifica los Riesgos. Evalúa la Gravedad de los Riesgos. Prioriza los Riesgos a Cubrir. Revisa la Cartera de Riesgos a asumir.
- **“Revisión y Monitoreo”**: Evalúa el cambio Sustancial a Implementar. Revisa los Riesgos y el Rendimiento. Persigue la Obtención de Mejoras de Procesos.
- **“Información, Comunicación y Reporte”**: Aprovecha la Información y la Tecnología. Comunica el Estado de los Riesgos. Informa sobre la cultura y rendimiento de la cobertura de Riesgos. Reporta el Valor Agregado a la Empresa.

5.3. E R M – INTEGRANDO ESTRATEGIA Y PERFORMANCE

Otros factores claves logrados a partir del ERM:

- **“Focaliza la integración del desarrollo de Negocios, con la Evaluación de Riesgos”**: Anticipa Riesgos. Mejora la documentación de Soporte para tomar decisiones. Identifica nuevas oportunidades. Permite Responder a los Desvíos rápidamente. Mejora la confianza y la colaboración.
- **“Enfatiza en Generar Valor”**: Crea, preserva y realiza Valor. Da preminencia al ERM en las definiciones relevantes. Conecta con el apetito de Riesgo aceptable. Focaliza en la habilidad Gerencial para llevar el Riesgo a niveles aceptables.
- **“Conecta con la Estrategia”**: Permite verificar si la Estrategia y Objetivos de negocios , están alineados, con la Misión, Visión y Valores. Permite elegir la estrategia y evaluar el Riesgo que genera esa estrategia.
- **“Conecta con la Performance”**: Verifica el Logro de las Estrategias manejando el Riesgo. Explora como el desafío del Gerenciamiento de Riesgos soporta la identificación y la evaluación de Riesgos. El manejo de Riesgos dentro del contexto de Logro de objetivos del Negocio y no como Riesgos Individuales. Incorpora un concepto de lograr un balance entre Rendimiento y Riesgo Asumido.

5.4. E R M – COSO SON COMPLEMENTARIOS ENTRE SÍ

- El ERM no reemplaza el Marco del Control interno Integrado del COSO.
- El ERM y el COSO, son distintos y complementarios entre sí.
- Existen aspectos de Control Interno comunes a ambos enfoques.
- El Nuevo ERM fija un aspecto fundamental y es que la Evaluación de Riesgos debe estar presente en el Planeamiento Estratégico y en la Fijación de los Objetivos de Negocios.

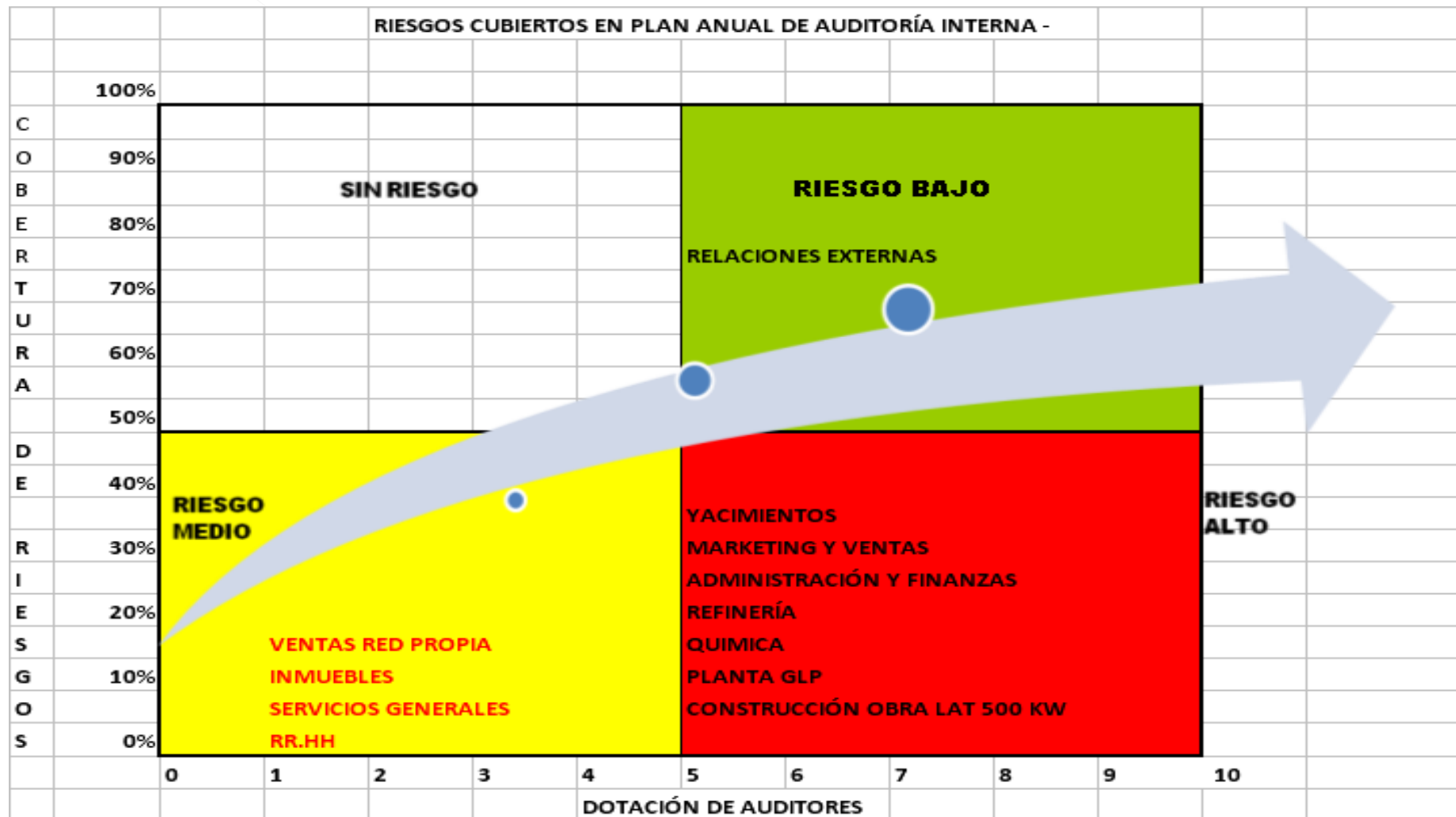
5.3. ESCALA DE APROBACIÓN Y CERTIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO



6.1. EL PROPIO MAPA DE RIESGOS DE AUDITORIA INTERNA

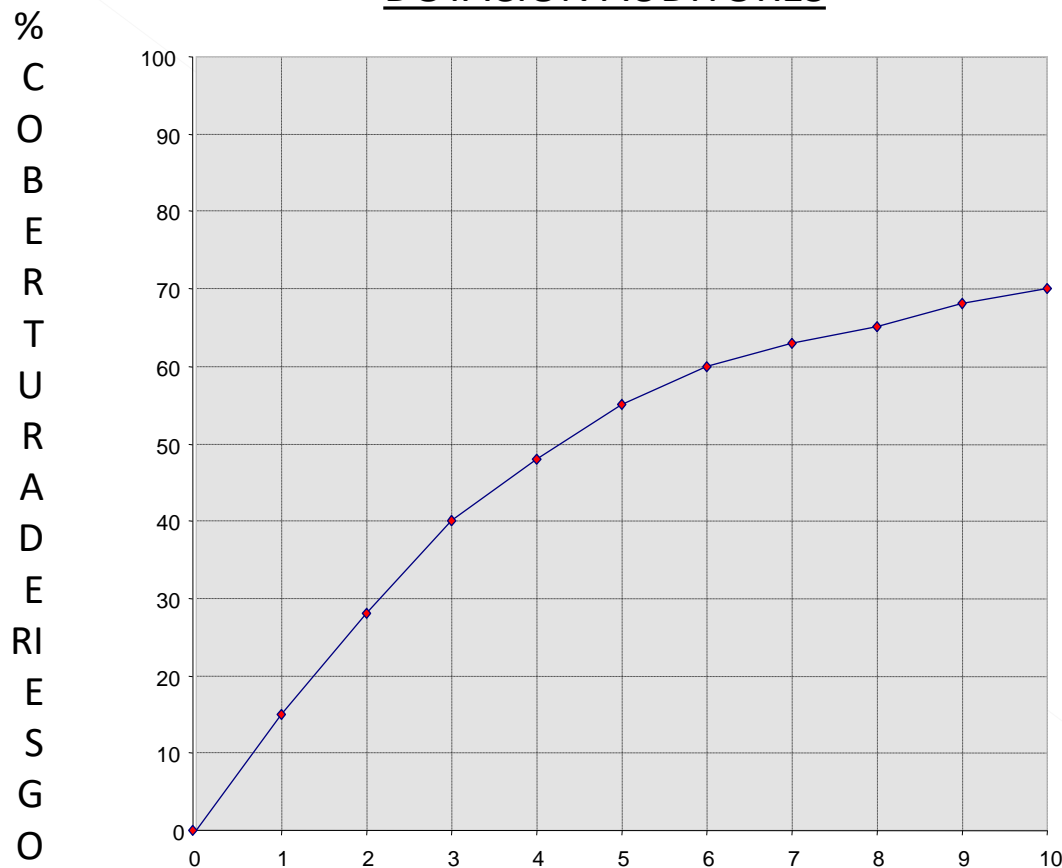
- **Auditoría Interna se posiciona en un MAPA actualizado de los indicadores de RIESGO y RENDIMIENTO de la Compañía, logrando una adecuada cobertura por excepción de estos factores.**
- **Para lograr el objetivo Auditoría RELEVA los Procesos y Procedimientos vigentes, EVALÚA LAS SITUACIONES DE RIESGO que puedan afectarlos y define los puntos de control reales y potenciales que debieran mitigarlos.**
- **Sobre el MAPA de RIESGOS se definirán PRUEBAS operativas y transaccionales, que permitan detectar situaciones irregulares de Fraude o Ineficiencia que afecten los intereses de la Empresa.**

6.2. COBERTURA EFICIENTE DE LOS FACTORES DE RIESGO



6.3. USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS DE AUDITORIA INTERNA

DOTACION AUDITORES



Se muestra como se cubre el 60% de los factores de alto riesgo en 1 año con una dotación total de 6 auditores, a partir de esta cantidad el aumento en dotación incrementa la cobertura de riesgo en un valor irrelevante

6.4. MAPA DE RIESGOS DE AUDITORIA POR PROCESOS

Procesos/ Empresas	Compras/ contrataciones	Pagos	Ventas	Facturac. y Cobranzas	Stocks / Logistica	Liquidac. Haberres
Refineria	A	A	A	A	A	B
Yacimiento	A	A	A	M	A	B
Unidad A	M	B	M	M	M	A
Unidad B	B	B	B	A	M	M

Auditoria Interna elabora su propia evaluación de los riesgos de la Organización, plasmándola en un Mapa de Riesgos, que combina las Unidades de Negocio con los procesos de la Empresa, definiendo en su intersección la criticidad: **Alta**, Media o **Baja** que marcará la periodicidad de la revisión.

6.5. LOS RIESGOS Y SU CONSIDERACIÓN EN EL PLAN DE AUDITORIA INTERNA

El **plan anual de auditoría** se debe dimensionar considerando la cobertura de los **factores de riesgo y eficiencia**.

De esta manera el **recurso** escaso de auditoría interna se **asignará racionalmente**, cubriendo por excepción los factores mencionados.

Ejemplo:

Cobertura de factores de **riesgo alto** con una rotación de 12 a 24 meses, con un promedio de 18 meses.

Cobertura de factores de **riesgo medio** de 24 a 48 meses, con un promedio de 36 meses. Los de **Riesgo Bajo** se cubren con una frecuencia mayor a 48 meses y en forma reducida.-

7. LAS BANDERAS ROJAS DE AUDITORÍA INTERNA

La función actual de Auditoria Interna pone énfasis en los **Riesgos del Negocio**, para ello es necesario que los auditores reciban información actualizada sobre como opera el negocio y sus modificaciones.

Los Auditores han pasado de generar “**Auditorias Detectivas**” a realizar “**Auditorias Preventivas**”, para ello el plan de auditoria se realiza sobre la base de su propio **MAPA de RIESGOS** de la Empresa.

6.7. EJEMPLO – MAPA DE RIESGO DE AUDITORÍA

Area	Locación	Tema	Crit.	Hs.	Compras				Ventas				Tesorería				O. Fin.				RRHH				Producción				Ac. Fijo				Generalidades				Sistemas							
					C	C	C	P	P	D	F	G	D	C	C	I	E	C	F	A	C	F	C	P	L	S	D	P	I	I	A	B	V	A	I	L	S	O	C	M	S	A	T	P
					AUD	L	I	P	P	D	E	C	R	T	C	Z	F	F	B	F	R	F	U	R	E	H	H	P	R	N	T	L	U	R	P	M	E	G	M	O	A	T	D	I
General	Varias	Relevamiento Procesos y Normas	A	600	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Planta Receptora	Mendoza	Movimiento Materias Primas	A	450	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Fábrica I	Rosario	Inversiones y Mantenimiento	A	450	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Planta Ensamble	Usuhaia	Movimiento Producto	A	1200	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Fábrica II	Mendoza	Fabricación de Producto	A	400	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Planta Despacho	Bs. As.	Movimiento Producto	A	600	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Comercio Exterior	Sede	Importación de Partes y Mat. Prim.	M	350	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ventas y cobranz	Sede	Vtas, Fact, Cob. Y Nta de Crédito	A	450	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mov. De Fondos	Sede	Pagos, colocación y toma de fondos	A	400	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Total Anual Horas Auditoría				4900																																								

7.1. LAS BANDERAS ROJAS DE AUDITORIA INTERNA

El auditor interno debe mantener un enfoque **de mejora de procesos**, basado en el alerta que le den las **BANDERAS ROJAS**, para ello tiene indicadores concretos de **eficiencia y antifraude**, sobre los cuales diseña controles de excepción preventivos y detectivos.

La premisa es que la posibilidades de **ineficiencia o irregularidades** puede ser **minimizado**, pero debemos continuar alertas por que difícilmente será totalmente **erradicado**.

7.2. LOS ORÍGENES DE LAS BANDERAS ROJAS DE AUDITORIA

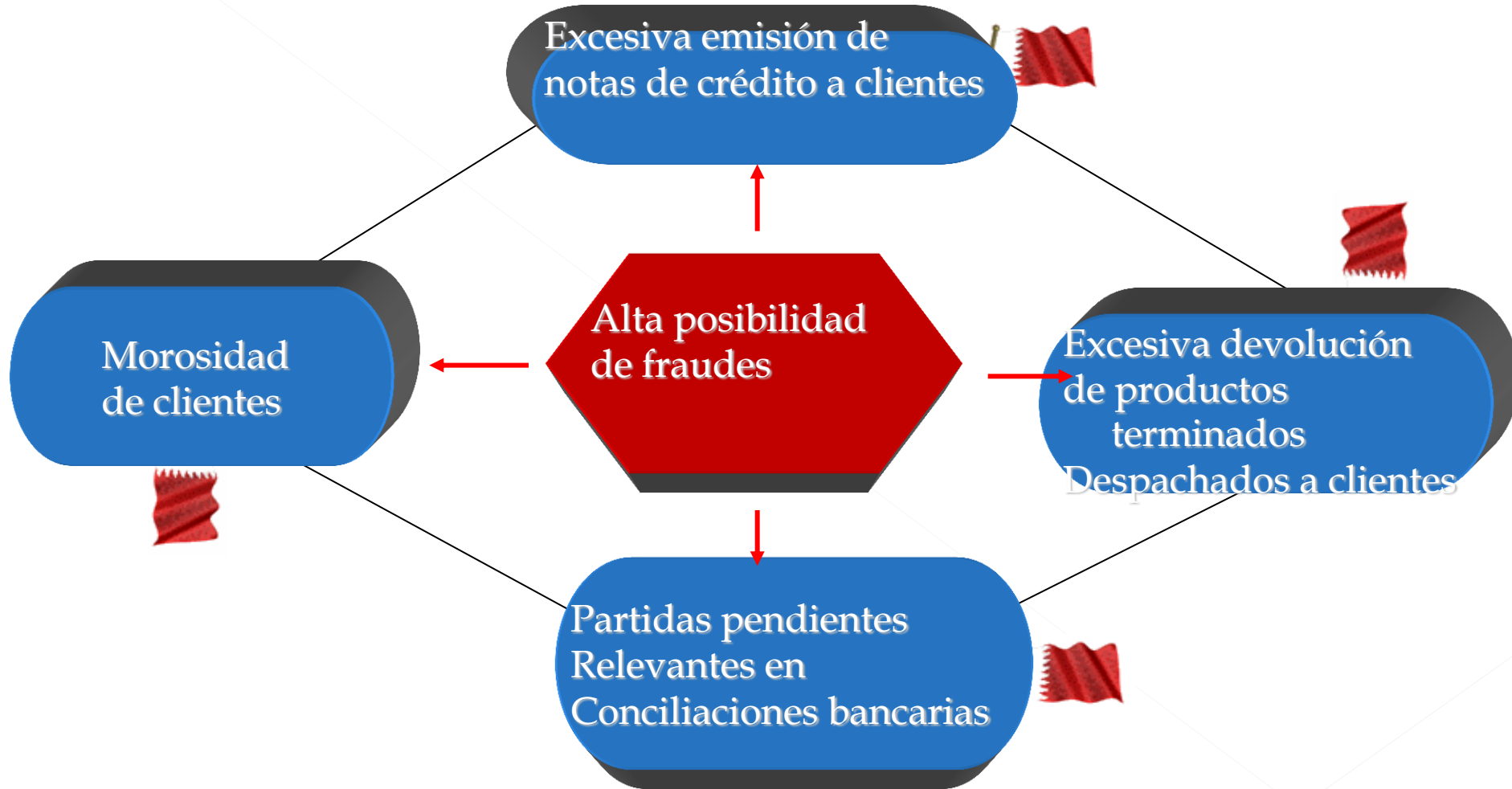
El AICPA (American Institute Certified Public Accountants) define el standard SAS N° 99 estableciendo un total de 42 banderas rojas, que alertan sobre el funcionamiento de los procesos

Las Red Flags se categorizan en 3 grupos según su afectación

- Características del **Gerenciamiento**
- Condición de la **Industria**
- Tipo de **operación y estabilidad financiera**

El IIA de USA **recomienda** a los auditores internos miembros, la **aplicación** de este standard como una **guía para identificar la actividad que posibilite la concreción de fraude.**

7.3. BANDERAS ROJAS RELACIONADAS - EJEMPLO



Alta posibilidad de **fraudes relacionados**: a) cancelación irregular de créditos, b) productos devueltos sin recibir en Planta, c) encubrimiento de cobranzas no rendidas, d) partidas pendientes en conciliaciones bancarias.

8. LAS PISTAS DE AUDITORÍA – CONCEPTOS Y REQUISITOS

Las pistas de auditoria son señales o indicios claves, cuya profundización nos puede poner frente a hallazgos relevantes, que requieren medidas inmediatas para mejorar la eficiencia de procesos o para bloquear oportunidades de fraudes en la organización

¿ Qué se requiere ?

- Debido **cuidado profesional**
- **Alertas** por su aparición
- **Profundizar** sus eventuales consecuencias
- **Inter-relacionarlas** entre si, aplicando Técnicas de Simulación.
- **Proyectar implicancia económica** a otras actividades o negocios

La pista de Auditoria es una Señal clave de que el control interno, no cubre el Proceso o lo cubre de una manera parcial o inadecuada.

9.1. GUÍA PRÁCTICA DE PISTAS DE AUDITORÍA POR PROCESOS

1.- Movimiento de fondos

- Alteración numérica cronológica en la emisión de recibos → Traslapo de fondos
- Partidas antiguas pendientes en conciliaciones bancarias → Encubrimiento de irregularidades
- Sustitución de valores → Insolvencia por canjes de cheques
- Colocaciones de fondos excedentes → Sin autorización o en entidades sin respaldo
- Transacciones con clientes que vulneran ley de lavado de dinero → Potencial riesgo de infringir la ley

2.- Cuentas a pagar y proveedores

- Cuentas de proveedores con saldo deudor → Pagos duplicados o falta registracion de facturas
- Pago de adicionales y notas de debito sin autorización → Pagos en exceso
- Emisión de ordenes de pago por fuera del sistema → Adulteración de cheques o medio de pago
- Saldos excesivos de anticipos a proveedores pendientes → Pagos incorrectos o sustracción de valores

2.- Cuentas a pagar y proveedores (Continuación)

- Documentación de proveedores con autorizaciones fiscales vencidas → Pagos a proveedores inexistentes
- Solicitud de información (VERAZ, AFIP, BCRA) → Proveedores insolventes o relacionados entre si
- Verificar cheques por mismo valor al mismo proveedor → Pagos duplicados
- Cruzar domicilios y CUIT de proveedores con base de personal → Vulneración al código de ética

3.- Cuentas a cobrar y clientes

- Cargas de precios diferenciales sin aprobación → Subfacturación de productos entregados
- Notas de crédito emitidas sin autorización superior → Cancelación irregular de cuentas a cobrar
- Canje de productos a clientes sin adecuado control → Salidas de productos sin facturar
- Remitos de entregas de productos a clientes quebrados o inexistentes → Envíos de productos a destinos distinto al consignado

3.- Cuentas a cobrar y clientes (Continuación)

- Anulación de notas de debito a clientes Sin autorización → Omisión de efectuar cargos a clientes
- Ventas a clientes inimputables, domicilio inexistente o con garantías sobrevaluada → Créditos incobrables
- Pedidos de información (VERAZ, AFIP, BCRA) s/solvencia e integración social → Ventas a clientes insolventes o Relacionados con el personal
- Incremento excesivo de ventas exentas (Ej: Exportaciones) → Incorrecta obtención de beneficios fiscales

3.- Cuentas a cobrar y clientes (Continuación)

- Crecimiento desmedido de ventas a revendedores en detrimento de venta propias → Pérdidas de margen por ventas propias
- Falta rendición de cobranzas a tesorería → Sustracción irregular de valores o traslapo de fondos

4. Bienes de Uso

- Compra innecesaria de B.Uso. → Capacidad ociosa de B.Uso adquiridos
- Elevados costos de reparaciones de B. Uso. → Estadística de Ordenes de Reparación con cambios reiterados de Repuestos
- Error en carga de Amortizaciones → Incidencia en costos e Impuestos.
- Diferencias de precios en tarifas de Alquiler de B. Uso → Resultados e ingresos omitidos
- Inadecuados archivos de Escrituras y títulos de B. Uso → Pérdidas por falta de disponibilidad oportuna del B.U.
- Inadecuado planeamiento impositivo en compras de B. Uso → Costos innecesarios por no usar promociones impositivas
- Falta cobertura de seguros de B. Uso → Riesgos y costos por falta de seguros

5.- Compras y contrataciones (Continuación)

- Aprobación de adicionales no previstos → Pagos de conceptos incorrectos
- Alta incidencia de rechazos de Productos recibidos → Productos fuera de especificación solicitada
- Concentración de proveedores en adjudicaciones → Existencia de club de proveedores sin competencia
- Envío de cotizaciones de proveedores distintos desde un mismo fax → Existencia de club de proveedores sin competencia

6.- Bienes de Cambio y deposito de materiales

- Materiales en depósitos sectoriales sin registrar → Posibilidad de sustracción de materiales
- Altos consumos por dosificación de P → Posibilidad de sustracción de bienes
- Faltan registros de material recuperado → Sustitución de material nuevo por usado
- Alto % de mermas superiores a standars → Sustracción de productos
- Sustitución de P. Quim. por vencidos → Sustracción de productos

7.- Liquidación de haberes

- Validación de nomina con centros operacionales → Liquidación a personal inexistente
- Validación de horas liquidadas vs. Tarjetas-vs. Partes diarios → Liquidación de conceptos excesivos
- Modificación de netos liquidados posteriores al cierre → Irregularidad en la liquidación de sueldo
- Anticipos al personal pendientes de reintegro → Irregular falta de rendición

7.- Liquidación de haberes (Continuación)

- Excesiva rotación de personal con altas y bajas en el mes → Eventual liquidación de personal inexistente
- Excesivas modificaciones sin autorizaci → Incrementos de sueldos no autorizados
- Inexistencia de conciliación mensual de liquidación de haberes → Eventuales diferencias en totales netos liquidados

CASOS PRÁCTICOS DE DETECCION DE FRAUDES -TESORERIA

GRUPO XX S.A. \$ 1.320.

CTA. C / /C 07/00 AV. DE MAYO - CABAR

Nº50 - 877 BUENOS AIRES, 15 de MAYO DE 2010 \$

PAGUESE POR ESTE CHEQUE A JUANO ZZZ. No a la orden -

LA CANTIDAD DE PESOS Un mil trescientos veinte -

Banko
 CASA CENTRAL DOMICILIO DE PAGO: - BUENOS AIRES

Apoderado A Apoderado B

000 000 000 000 000 000

GRUPO XX S.A. \$ 11.320.

CTA. 0 / /C 07/00 AV. DE MAYO - CABAR

Nº50 - 878 BUENOS AIRES, 15 de MAYO DE 2010 \$

PAGUESE POR ESTE CHEQUE A JUANO ZZZ - No a la orden -

LA CANTIDAD DE PESOS Once mil trescientos veinte -

Banko
 CASA CENTRAL DOMICILIO DE PAGO: - BUENOS AIRES

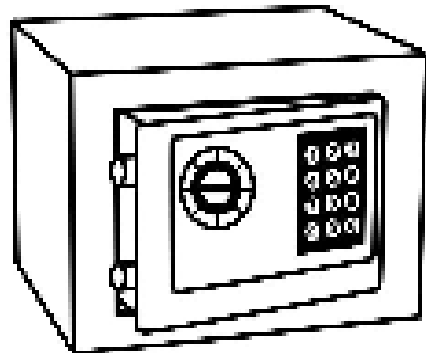
Apoderado A Apoderado B

000 000 000 000 000 000

COMPRAS – LICITACIONES IRREGULARES



FRAUDE EN RENDICIÓN DE COBRANZAS



COMEDOR TERCERIZADO EN PLANTA



Turno Día
1120 Personal Producción
20 Jerárquicos
90 Administrativos
30 Ventas solo 5 días al mes
120 Operarios de Montaje solo 5 días al mes



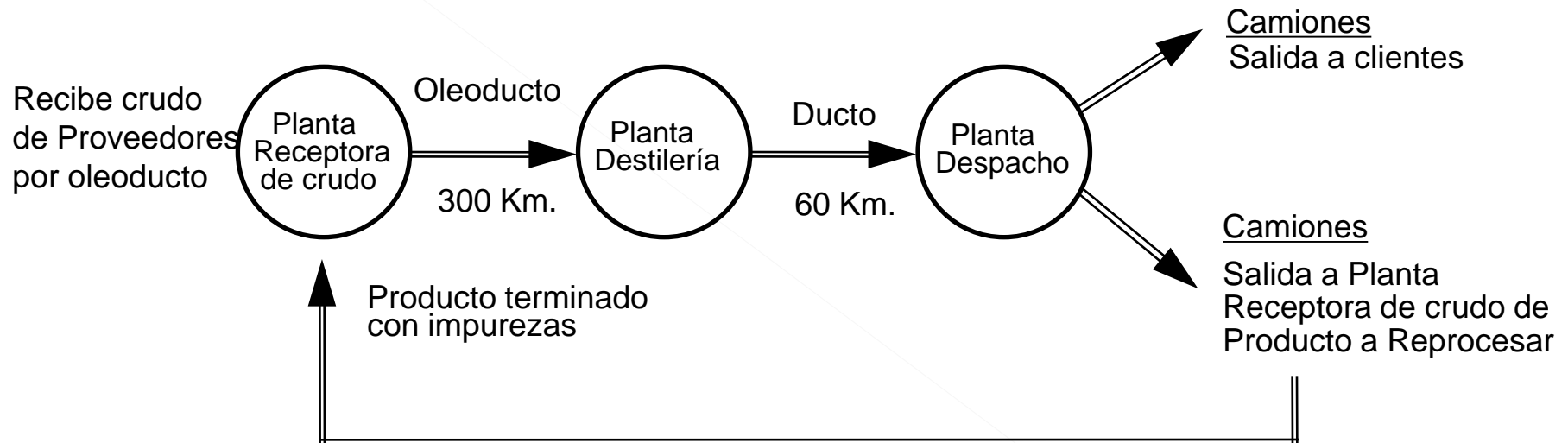
Turno Noche
1120 Personal Producción



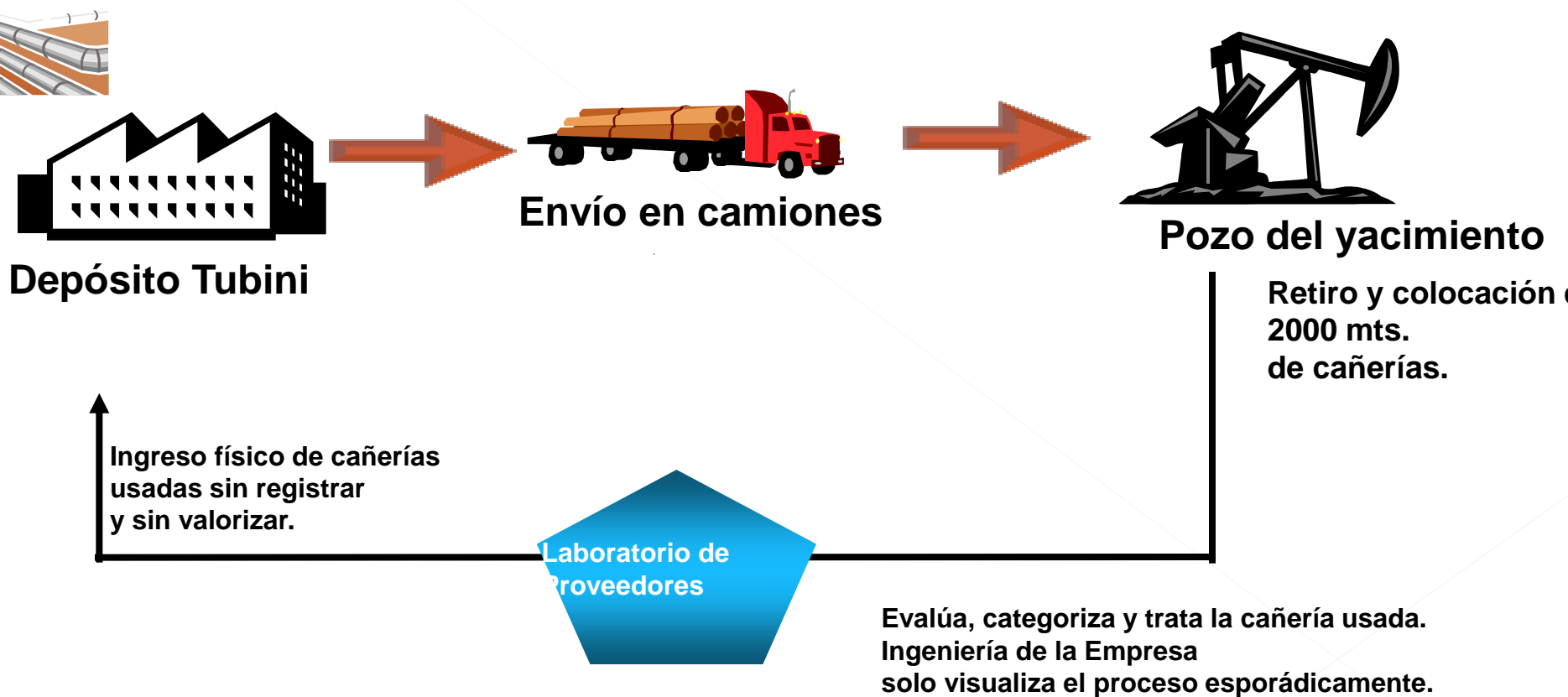




SUSTRACCIÓN DE PRODUCTO – DESTILOIL S.A.



MOVIMIENTO DE MATERIALES – DEPOSITO TUBINI



FRAUDE EN LIQUIDACIÓN DE HABERES – GRUPO BINGO

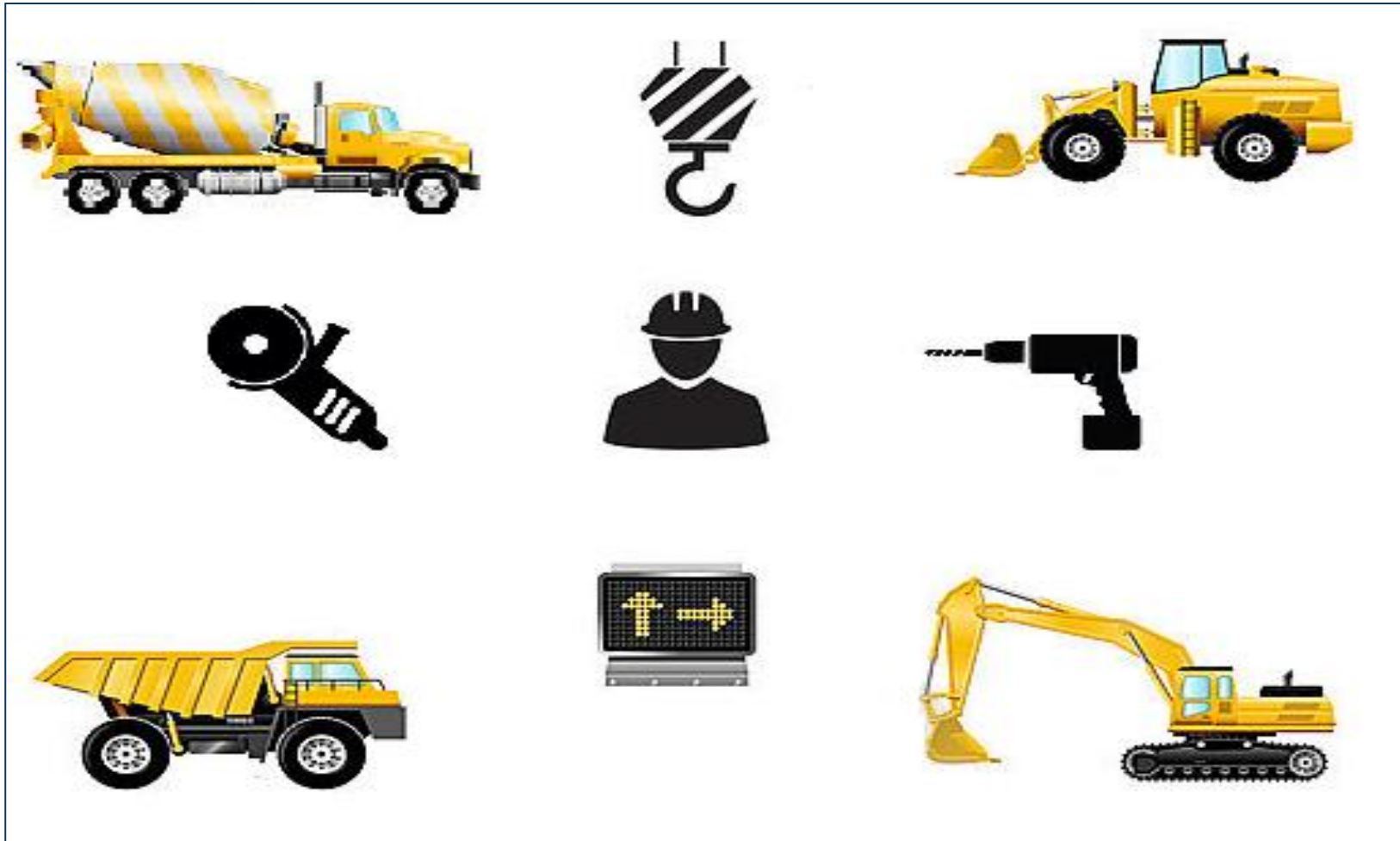
1. ¿Qué buen trabajador que es?

- Esta siempre dispuesto.
- Ni siquiera pidió tomar vacaciones en verano.
- Concentra sus tareas, la de sus compañeros y la del jefe.



6. CASO PRÁCTICO – REPARACIÓN DE EQUIPOS Y RODADOS

FRAUDE EN REPARACIÓN DE EQUIPOS E INSTALACIONES



10. AUDITORIA Y LA MEJORA DE PROCESOS

El ideal es establecer un Proceso de Auditoria Interna que genere una mejora continua en la organización, en el que la detección de fraudes e ineficiencias generen recomendaciones que solucionen los desvíos.



El Objetivo es mantener a la empresa en un proceso de mejora continua.

CONCLUSION

Auditoria va ampliando su función, **pasando desde los roles tradicionales de salvaguarda de activos y cumplimiento de normas**, a un enfoque **proactivo de generar valor** a la organización, **evaluando efectividad y eficiencia** de los Procesos.

Un contenido más reciente suma a las funciones anteriores, la de **ser un Área Asesora que evalúa riesgos** y colabora con Dirección de la Empresa en el **cumplimiento de los objetivos de control**.

El **mantenimiento de un cuadro de pistas de Auditoria**, hacen mas efectivo nuestro trabajo, **focalizando** nuestra **revisión en temas concretos y potenciales** sobre los que tomando **acciones preventivas y oportunas** se aportan mejoras a la Organización.

Gracias por su Atención!

Preguntas



Los invitamos a compartir sus comentarios en twitter e Instagram:

#CLAI2017 **#ProgresarCompartiendo**



Instituto de Auditores
Internos de Argentina