



LAS MÉTRICAS DE AUDITORÍA INTERNA

1. INTRODUCCIÓN

Lo que no se mide, no se gestiona. Esta máxima debe guiar el gerenciamiento de cualquier área corporativa, desde la más simple hasta la de mayor complejidad, de manera de exponer al líder de un sector frente a un mapa claro y objetivo de la situación, en un momento determinado, de los aspectos más importantes de su función.

Como el piloto de un avión, que debe conocer la altura, la velocidad, la distancia a su destino y todas las condiciones climáticas que se harán presentes hasta completar su recorrido, el responsable de la auditoría interna también deberá conocer sus principales métricas para facilitar así el logro de su misión y objetivos.

Medir, o más específicamente “cuantificar”, suele definirse como el acto de “expresar mediante número aspectos cualitativos de la realidad”. E insertos en una realidad compleja, en la que una innumerable cantidad de aspectos influyen y se interrelacionan entre sí, es necesario contar con un tablero de control que nos brinde un panorama cuantitativo de nuestro objetivo en cada período de tiempo. Aquel que tenga a su cargo la auditoría interna de una empresa, cualquiera sea su tamaño, tendrá la responsabilidad de construir dicho tablero, como una guía fundamental hacia la toma de decisiones en función a datos, evaluando su tendencia y minimizando (aunque nunca eliminándolos del todo) los sesgos cognitivos que afectan a toda decisión empresarial.

2. OBJETIVO

La intención fundamental de este trabajo será el de proponer un conjunto de métricas que deberá disponer el área de auditoría interna para cumplir con su misión dentro de la organización. Para ello, vamos a partir del supuesto de que dicha misión ya ha sido definida y compartida entre quienes tienen la responsabilidad de constituir y salvaguardar un sistema de control interno sólido y consistente, como el Directorio (o autoridad equivalente), el Comité de Auditoría (o de Control Interno), los propios miembros del Área de Auditoría Interna y la organización toda.

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”. Si bien en algunas empresas esta misión puede manifestarse de distintas maneras, en general todas las misiones se circunscriben alrededor de aquella planteada por *el Marco Internacional*. Por ejemplo, la Gerencia de Auditoría interna de cierta Entidad define su misión

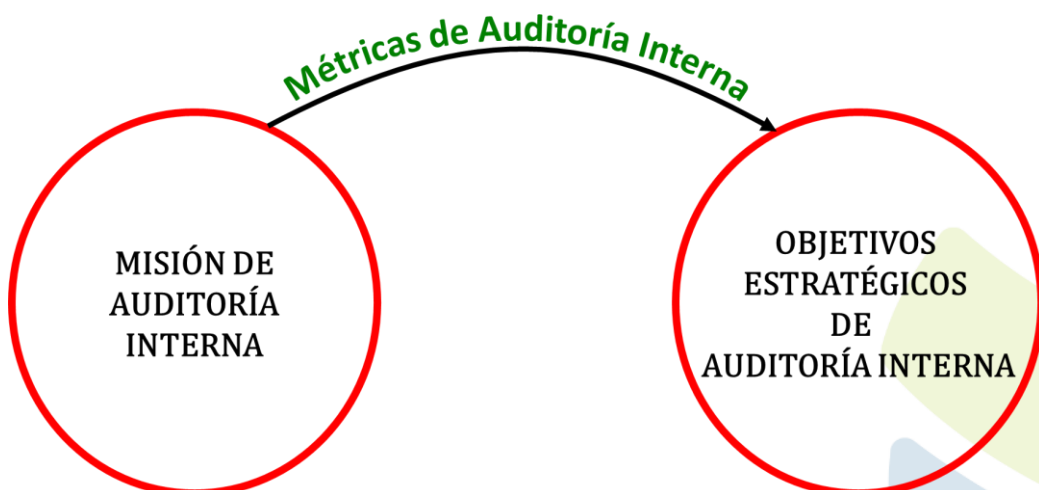


como “Proteger y contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la Empresa, incrementando el valor de la Organización”. Como se puede apreciar, aunque las palabras utilizadas sean ligeramente distintas, el sentido es claramente similar y apunta a los mismos objetivos.

La pregunta que surge a partir de allí es: ¿cómo sabemos en qué medida estamos cumpliendo con esa misión? Por un lado, está la versión estática a esta pregunta, que se dirige a conocer cuán cerca o lejos nos encontramos de su cumplimiento en cierto momento, pero aquella pregunta también aborda una versión dinámica, respecto a si nos estamos acercando o alejando de dicha misión. ¿Cómo medir ambas versiones, de manera que nos brinden una plataforma neutral sobre la cual plantear objetivos cuantificables?

Para el cumplimiento de la misión de auditoría interna es imprescindible establecer metas concretas y medibles, que apunten a responder aquellas preguntas. A dichas metas nos referimos cuando hablamos de objetivos estratégicos, cuyos logros es recomendable definir de manera anual y que nos señalarán si nuestro trabajo cotidiano nos acerca a la misión impuesta.

Precisamente, la intención de este trabajo será la de establecer el conjunto de variables que conformen un puente entre la misión y los objetivos de auditoría interna. Obviamente, al constituir una propuesta, cada organización adoptará aquellas variables que le resulten más apropiadas en función a su conveniencia y, la más de las veces, a su posibilidad de acceder a ellas en la práctica. Sin embargo, siempre habrá que tener presente que es la misión la que ordena jerárquicamente la definición de los objetivos estratégicos de la Auditoría Interna, mientras que las métricas constituyen una articulación primordial entre ambos conceptos.



Previo a adentrarnos en las métricas propiamente dichas, cabe hacer un par de aclaraciones a los efectos de una mejor comprensión de las variables que se propondrán en el trabajo.



Por un lado, es importante señalar que podrían existir infinitas medidas que ilustran la situación de la gestión de auditoría interna y su evolución. De hecho, este marco sugerirá un conjunto de ellas, otorgando libertad a los lectores a agregar, eliminar o modificar las aquí propuestas. Sin embargo, es conveniente que el tablero que se construya para guiar la gestión no se extienda a una cantidad inmanejable en la práctica, ya que el exceso de información puede ser tan nocivo como la ausencia de ella. Por lo tanto, se sugiere seleccionar aquellas que mayor relevancia puedan aportar al logro de los objetivos estratégicos de la auditoría interna y, consecuentemente, al seguimiento de su misión.

El segundo aspecto para destacar es más de índole conceptual sobre el entendimiento de una variable. Tal como fue planteada en el Marco Internacional para la Práctica Profesional, la misión de la Auditoría Interna se presenta enunciada subjetivamente. Por tanto, al intentar cuantificar aquella misión, ninguna variable por sí misma la medirá de manera directa ni explícitamente. Las variables que se propondrán, en definitiva, se constituirán en lo que se denominan “*variables proxy*”, definidas como variables a las que no se les atribuye un interés intrínseco, sino que resultan importantes al posibilitar la obtención de otras de mayor interés (en este caso, el logro de la misión de auditoría interna) a través de una correlación con el valor inferido.

En resumen, el objetivo será el de proponer un conjunto limitado de medidas cuantitativas que reflejen indirectamente el cumplimiento de la misión del Área de Auditoría Interna.

3. DE LA MISIÓN A LAS VARIABLES

Volviendo a la misión establecida por el Marco Internacional, recordemos que se busca “mejorar y proteger el valor de las organizaciones” y eso se logra “proporcionando aseguramiento objetivo, asesoría y conocimiento basado en riesgos”. Por lo tanto, la pregunta inmediata que surge es de qué manera la tarea del auditor proporciona dichos servicios.

La auditoría interna lleva a cargo su misión a través de un plan de revisión de actividades (procesos, sistemas y sucursales), el cual deberá diseñarse necesariamente en función al riesgo evaluado para cada una de ellas. Sin embargo, además, dentro de cada actividad el auditor debe seleccionar los objetivos de control a revisar también en base a riesgos y, una vez efectuadas las pruebas, las observaciones formuladas llevarán asociadas igualmente un nivel de criticidad.

Es decir que, en la medida que la labor de la auditoría interna se construya en base a riesgos, el logro de su misión se verá reflejado en dos aspectos fundamentales: la consecución del plan y la gestión de observaciones. En el primer caso, el cumplimiento de la misión se verá reflejado en el desarrollo de



las revisiones planificadas y en las evaluaciones del ambiente de control, mientras que la gestión de observaciones se asociará al ritmo en que se implementan sus planes de mitigación. Es importante aclarar que no se trata simplemente de completar el plan anual de revisión y de formular observaciones, sino de los resultados que se logran a través de esas acciones, siempre y cuando se realice todo esto en base a riesgos.

Para entender mejor lo antedicho, es interesante asociar la función de auditoría interna con la de un médico. Al fin y al cabo, un médico también nos realiza un chequeo completo y evalúa nuestro estado de salud en función a diversas pruebas (estudios médicos, como análisis de sangre, orina, ecografías, ergometría, etc.), tomando en cuenta los riesgos más críticos asociados a nuestras características (como edad, género o hábitos de conducta), y formulan a partir de allí sus recomendaciones para que mejoremos nuestra salud y nuestros riesgos se mitiguen. El paralelismo se torna más creíble por cuanto la responsabilidad de implementar las recomendaciones no radica en el médico, sino en el propio paciente (nuestro responsable de la actividad), a través de iniciar actividades deportivas, consumir menos sal o dejar de fumar. La misión del médico, de aseguramiento y asesoría en base a riesgo, no se logra sólo con el mero chequeo, sino en la medida que se implementan aquellas recomendaciones y los indicadores de riesgo mejoran.

De la misma manera, las variables que debe disponer la auditoría interna supondrán una asociación con la evolución del ambiente de control y la gestión de las observaciones, conceptos dependientes entre sí, en pos de ver cumplimentado el logros de la misión de auditoría interna.

4. LOS NÚMEROS BÁSICOS

Cuando hablamos de números básicos, nos referimos a aquellas cifras expresadas en cantidades o porcentajes que, si bien algunas nos dan una pauta de riesgo, principalmente nos brindan una idea de la magnitud absoluta o relativa de los temas a considerar y, en lo que a las cantidades se refiere, servirán como insumos a las estadísticas relativas que se elaborarán más adelante.

La intención, entonces, será la de proponer una serie de variables esenciales, para construir un tablero de control que permita a los responsables de la auditoría interna medir el nivel de cumplimiento de su misión dentro de la empresa. Como señalamos previamente, estas variables debieran abordar dos aspectos: el plan anual de auditoría y la gestión de observaciones.

a. El Plan de Auditoría Interna

Lo primero para tener en cuenta en este aspecto, será la cantidad de actividades a revisar en el plan anual (lo que puede ser asimilado a la cantidad



de informes a emitir) y su distribución por riesgo residual. Si bien la distribución puede hacerse por el riesgo inherente, se recomienda el riesgo residual porque esta última considera también la evaluación del ambiente de control y, además, porque las buenas prácticas aconsejan elaborar el plan considerando el riesgo residual. Se presenta a continuación, a modo de ejemplo, una manera de exponerlo:

Cuadro 1

RIESGO RESIDUAL	TOTAL DE ACTIVIDADES
Muy Alto	28
Alto	38
Medio	41
Bajo	15
Muy Bajo	5
TOTAL	127

No es estrictamente necesario contar con 5 niveles de riesgo, tal como se muestra en el cuadro, pero se aconseja no bajar de 3 niveles, dado que no habría suficiente discriminación entre las actividades, ni tampoco resulta práctico incrementarlos a más de 7, porque implicaría una atomización excesiva que, en la práctica, redundaría en muchas más cifras de las necesarias para analizar en un tablero de control.

Del cuadro anterior, expresado en cantidades, se pueden determinar los porcentajes en relación con el total de informes:

Cuadro 2

RIESGO RESIDUAL	TOTAL DE ACTIVIDADES
Muy Alto	22%
Alto	30%
Medio	32%
Bajo	12%
Muy Bajo	4%
TOTAL	100%

Así expuesto, hay determinadas estadísticas que nos pueden servir para iniciar el análisis sobre el cumplimiento de la misión:



Variable A1: La cantidad total de actividades a relevar en el Plan de Auditoría

Variable A2: Porcentaje de actividades de riesgo alto o muy alto

$$\text{Variable A2} = \frac{\text{Actividades de riesgo alto o muy alto}}{\text{Variable A1}}$$

En nuestro ejemplo:

Variable A1 = 127

Variable A2 = 52%

Obviamente, los cuadros muestran muchas más cifras (y pueden ser más todavía si se efectúan más distinciones en los niveles de riesgo residual), pero recordemos que la idea no es extremar la cantidad de estadísticas, sino prestar atención a las más indicativas.

Hasta aquí, lo que se tiene es una visión estática de la situación al inicio del plan, pero a medida que éste se lleva a cabo y se vayan emitiendo informes, surgirán variables de índole dinámica. A los efectos prácticos, se sugiere que los tableros de control se elaboren mensualmente, con los valores al final de cada mes.

Para que se puedan ir comprendiendo los ejemplos que se irán ilustrando, supondremos que serían 5 las calificaciones cualitativa que se le otorgan a una revisión, las cuales se exponen ordenadas desde la mejor a la peor evaluación: Satisfactorio (SAT), Aceptable (ACE), Ajustado (AJU), Sujeto a Mejora (SAM) e Insatisfactorio (INS). De esta manera, al finalizar cada mes, podrán construirse los siguientes cuadros:

Cuadro 3

EVALUACIÓN AMBIENTE DE CONTROL	INFORMES EMITIDOS AL MES MM
SAT	3
ACE	7
AJU	4
SAM	2
INS	1
TOTAL	17

Cuadro 4

EVALUACIÓN AMBIENTE DE CONTROL	INFORMES EMITIDOS AL MES MM
SAT	18%
ACE	41%
AJU	24%
SAM	12%
INS	6%
TOTAL	100%



Como valores a destacar de este análisis, para incorporarlos al tablero de control, se sugieren los siguientes:

Variable A3: Porcentaje de actividades auditadas

$$\text{Variable A3} = \frac{\text{Total de informes emitidos al Mes MM}}{\text{Variable A1}}$$

Variable A4: Porcentaje de actividades evaluadas INS o SAM

$$\text{Variable A4} = \frac{\text{Informes emitidos al Mes MM INS o SAM}}{\text{Total de informes emitidos al Mes MM}}$$

En nuestro ejemplo:

Variable A3 = 13,4%

Variable A4 = 18%

Finalmente, dentro del análisis dinámico del plan de auditoría también resulta interesante conocer los cambios en las evaluaciones respecto a la última revisión efectuada a una misma actividad. Para ello, suele recomendarse la elaboración de una Matriz de Transición (Cuadro 5), en la que se exponen todas las modificaciones en las calificaciones, para luego extraer de ella las estadísticas más relevantes:

Cuadro 5

		EVALUACIÓN ANTERIOR					TOTAL
		SAT	ACE	AJU	SAM	INS	
EVALUACIÓN PLAN ACTUAL	SAT	2	1				3
	ACE	2	4	1			7
	AJU	1		3			4
	SAM		1		1		2
	INS				1	1	1
TOTAL		5	6	4	2	0	17

La lectura de la matriz de transición suele llevar a confusiones, por lo que vamos a explicar la manera de encarar su comprensión: en las columnas encontramos la calificación obtenida por las actividades ya revisadas en el corriente plan, con anterioridad a esta nueva revisión, mientras que en las filas se observa la nueva evaluación efectuada en el plan en curso. Así, en el total de las columnas podemos ver la distribución de calificaciones anteriores y en el total de las filas la nueva distribución, tal como figura en el Cuadro 3.



Pero lo más interesante se halla en las casillas interiores de este cuadro de doble entrada: en la diagonal principal (sombreadas en amarillo), se ubican las actividades que mantuvieron su calificación respecto a la que ostentaban previamente; en las casillas por debajo de dicha diagonal (sombreadas en rojo) estarán las que sufrieron un deterioro en su calificación y, finalmente, en las casillas por encima de la diagonal (sombreadas en verde), aquellas que mejoraron su calificación.

De esta matriz, como ya se puede advertir, surgirán dos indicadores más que servirán para medir la misión de auditoría interna:

Variable A5: Porcentaje de actividades que deterioraron su calificación

$$\text{Variable A5} = \frac{\text{Actividades que deterioraron su calificación}}{\text{Total de informes emitidos al Mes MM}}$$

Variable A6: Porcentaje de actividades que mejoraron su calificación

$$\text{Variable A6} = \frac{\text{Actividades que mejoraron su calificación}}{\text{Total de informes emitidos al Mes MM}}$$

En nuestro ejemplo:

$$\text{Variable A5} = 23,5\%$$

$$\text{Variable A6} = 11,8\%$$

Recordemos que la idea es trabajar a partir de variables, por lo que no exponemos aquí los listados analíticos que puedan surgir de estos números. Desde ya que será importante, por ejemplo, ahondar luego en el análisis de aquellas actividades que tuvieron una evaluación desfavorable o que empeoraron su ambiente de gestión de riesgos, pero la noción de un tablero de control implica simplemente exponer los valores de las variables y, en caso de que alguna de ellas alcance valores preocupantes, sí requerirá un análisis más profundo por parte del área de auditoría, aunque ello será por fuera del tablero propiamente dicho. La noción de “valor preocupante” estará directamente asociada al concepto de límite crítico, el cual se desarrollará en el Capítulo 7.

De igual modo, los cuadros expuestos son sólo a modo de ayuda para la construcción del indicador que buscamos determinar, por lo que tampoco formarán parte del tablero.

b. La Gestión de Observaciones

Ya sea que el sector de auditoría interna disponga o no de un sistema o aplicación donde va manejando el seguimiento de las debilidades surgidas de las diversas revisiones (incluyendo las de la auditoría externa y, en el caso de



las industrias reguladas, también las del ente regulador), es fundamental contar con ciertas variables que permitan conocer el estado de las observaciones en un momento determinado del tiempo.

Cuando hablamos del “estado” de las observaciones, nos referiremos principalmente a estos tres:

Pendientes: aquellas cuyo plan de mitigación propuesto oportunamente aún no ha sido completado;

Pendientes de Verificar: observaciones cuyo plan de acción, según el sector auditado, se finalizó satisfactoriamente, pero aún la Auditoría Interna no verificó que así haya sido;

Regularizadas: observaciones que el Sector de Auditoría Interna ya verificó la correcta implementación del plan de mitigación acordado.

Como se puede deducir de aquellas definiciones, estos tres estados constituyen conjuntos mutuamente excluyentes de observaciones (o debilidades), dando lugar a las siguientes variables, las cuales también se sugiere computar de manera mensual:

Variable B1: Cantidad de observaciones pendientes al final del mes MM

Variable B2: Cantidad de observaciones pendientes de verificar al final del mes MM

Variable B3: Cantidad de observaciones regularizadas durante el mes MM

Estos tres conjuntos contendrán observaciones con distintas características, pero la que consideramos de mayor importancia refiere al nivel de criticidad, dado que es un indicador crucial de la exposición de la organización a dicha debilidad. Dicho de otro modo, no es lo mismo tener un 80% de observaciones pendientes de riesgo alto, por ejemplo, que tener sólo un 11% con ese nivel de criticidad. De igual forma, no tiene la misma importancia para la gestión de observaciones haber regularizado un 73% de riesgo alto que apenas un 6%.

Así como en la clasificación del riesgo residual de las actividades cada entidad puede contemplar distintos niveles, el riesgo de las observaciones también puede agruparse en múltiples categorías, aunque las experiencias más comunes van entre 3 y 5 niveles. Para simplificar, consideraremos en el siguiente ejemplo sólo 3 niveles de criticidad de las observaciones, pero los indicadores que presentaremos aquí podrán ser replicados fácilmente a mayores niveles de riesgo:



Cuadro 6

RIESGO DE LA OBSERVACIÓN	CANTIDAD DE OBSERVACIONES		
	Pendientes	Pendientes de Verificar	Regularizadas
Alto	27	15	2
Medio	87	12	23
Bajo	54	20	13
TOTAL	168	47	38

Del Cuadro 6 podemos extraer las primeras 3 variables básicas para el tablero, referidas a la gestión de observaciones. De acuerdo con este ejemplo:

Variable B1 = 168

Variable B2 = 47

Variable B3 = 38

Y del mismo cuadro podemos construir otro del cual obtener los valores porcentuales referidos a la criticidad:

Cuadro 7

RIESGO DE LA OBSERVACIÓN	CANTIDAD DE OBSERVACIONES		
	Pendientes	Pendientes de Verificar	Regularizadas
Alto	16%	32%	5%
Medio	52%	26%	61%
Bajo	32%	43%	34%
TOTAL	100%	100%	100%

Variable B4: porcentaje de observaciones pendientes de riesgo alto

$$\text{Variable B4} = \frac{\text{Cantidad de pendientes de riesgo alto}}{\text{Variable B1}}$$

Variable B5: porcentaje de observaciones pendientes de verificar de riesgo alto

$$\text{Variable B5} = \frac{\text{Cantidad de pendientes de verificar de riesgo alto}}{\text{Variable B2}}$$

Variable B6: porcentaje de observaciones regularizadas en el mes MM de riesgo alto

$$\text{Variable B6} = \frac{\text{Cantidad de regularizadas en el mes MM de riesgo alto}}{\text{Variable B3}}$$



En nuestro ejemplo:

Variable B4 = 16%

Variable B5 = 32%

Variable B6 = 5%

Las observaciones pendientes, a su vez, contemplarán diversas situaciones problemáticas en función a su historia desde que fueron formuladas, las que podemos resumir principalmente en tres categorías:

Observaciones Vencidas: son aquellas que aún se mantienen en estado pendiente, incumpliendo la fecha de compromiso de regularización propuesta;

Observaciones Reprogramadas: referidas a aquellos hallazgos que han tenido que posponer en al menos una oportunidad su fecha de compromiso original;

Observaciones Antiguas: se refiere a las observaciones formuladas en una fecha muy anterior en el tiempo.

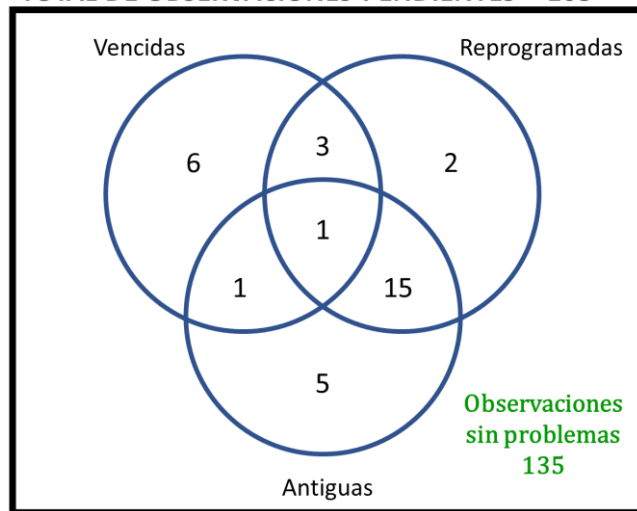
La última definición resulta ser la más subjetiva, ya que la expresión “muy anterior en el tiempo” puede interpretarse de muchas maneras por distintas organizaciones. Para homogeneizar la comprensión de este concepto, en el presente trabajo consideraremos observaciones antiguas a aquellas que se mantienen en estado pendiente habiendo transcurrido al menos un año calendario completo desde su formulación. Así, por ejemplo, una observación formulada en el año 2020, independientemente del mes, será considerada antigua a partir del año 2022, en tanto que una formulada en el año 2021 recién se considerará antigua en el año 2023.

Estas tres situaciones, a diferencia de los estados descritos anteriormente, no son mutuamente excluyentes, de modo que una observación antigua puede estar vencida o, como ocurre usualmente, haber tenido una o más reprogramaciones. Es importante tener en cuenta esta circunstancia, porque la unión de estos tres grupos conformará el total de observaciones problemáticas, en el sentido de constituir debilidades cuyo plan de mitigación se prolonga en el tiempo más de lo esperado.

Antes de presentar las variables que se construirán a partir de estas situaciones, mostraremos a continuación una manera de exponerlas visualmente, donde se pueden apreciar las intersecciones entre los 3 conjuntos:



TOTAL DE OBSERVACIONES PENDIENTES = 168



Como se observa en el Diagrama de Venn, de las 168 observaciones pendientes, 11 de ellas se encuentran vencidas, 21 reprogramadas y 22 son de antigua data. Sin embargo, considerando aquellas observaciones que se ubican dentro de las intersecciones, el total de observaciones problemáticas asciende sólo a 33, mientras que 135 (el resto de las 168 pendientes) no presentan todavía problemas en su gestión.

A partir de este mapa de observaciones pendientes, se pueden plantear las siguientes variables, que complementan la gestión de las debilidades:

Variable B7: Porcentaje de observaciones vencidas

$$\text{Variable B7} = \frac{\text{Cantidad de observaciones vencidas}}{\text{Variable B1}}$$

Variable B8: Porcentaje de observaciones reprogramadas

$$\text{Variable B8} = \frac{\text{Cantidad de observaciones reprogramadas}}{\text{Variable B1}}$$

Variable B9: Porcentaje de observaciones antiguas

$$\text{Variable B9} = \frac{\text{Cantidad de observaciones antiguas}}{\text{Variable B1}}$$

Variable B10: Porcentaje de observaciones problemáticas

$$\text{Variable B10} = 1 - \frac{\text{Cantidad de observaciones sin problemas}}{\text{Variable B1}}$$

Todas estas categorías, a su vez, también pueden discriminarse por nivel de riesgo o alguna otro concepto que caracteriza a una observación, pero



volvemos a recordar la necesidad de mantener una cantidad manejable de variables a seguir dentro del tablero de auditoría interna.

En nuestro ejemplo:

Variable B7 = 6,55%

Variable B8 = 12,50%

Variable B9 = 13,10%

Variable B10 = 19,64%

También es válido para el caso de la gestión de observaciones, así como lo manifestamos en el caso del Plan de Auditoría, la ausencia de listados analíticos de cada observación problemática, pudiendo profundizar en cada una de ellas por fuera del tablero.

5. LOS RATIOS

Existen ciertos indicadores que pueden construirse con los datos presentados en el capítulo anterior, que también sirven para valorar la gestión de la auditoría interna en el logro de su misión, aunque no son tan intuitivos: los ratios. Un ratio no es otra cosa que un cociente entre dos magnitudes, pero pertenecientes a universos distintos. A diferencia de un porcentaje, en cuyo numerador se ubica un subconjunto del denominador, en un ratio las cantidades relacionadas se encuentran en poblaciones diferentes o disjuntas, permitiendo conocer cuánto representa un universo sobre otro distinto.

Como resultado de esta diferencia, mientras que un porcentaje tendrá sus límites entre el 0% y el 100%, un ratio (que no se expresa multiplicado por 100) podrá superar la unidad, aunque su límite teórico inferior seguirá siendo 0.

Para ejemplificar esto, consideremos el caso de un proceso que debe ser completado en un plazo determinado. En algunas ocasiones, el proceso en cuestión se termina estrictamente en el plazo estipulado, en otras se transgrede dicho plazo y en otras se finaliza antes de la fecha límite. En la valoración de la gestión de aquel proceso, es clara la importancia de seguir el porcentaje de las veces en que el tiempo de finalización fue mayor, con sólo dividir la cantidad de veces en que ello ocurrió sobre el total de veces que se repitió el proceso (porcentaje), pero ello no permite saber si fueron más las veces en que se terminó después o antes del plazo, lo que se logra dividiendo la cantidad de veces que finalizó tarde sobre la cantidad de veces en que el proceso culminó con anterioridad al plazo establecido (ratio). Si este último cociente es mayor a uno, significará que fueron más las veces en que se finalizó tarde respecto a las veces en que se completó tempranamente, y a la inversa en caso de resultar un número entre cero y uno.



En el ejemplo anterior, queda claro que ninguna de las cantidades involucradas en el cociente es un subconjunto de la otra, sino que son poblaciones completamente distintas, pudiendo ocurrir, como en el caso expuesto, que sean magnitudes mutuamente excluyentes.

Se presentarán a continuación algunos ratios que sería importante considerar en las dos dimensiones de la misión de auditoría interna.

a. El Plan de Auditoría Interna

I. El Ratio de Informes Emitidos

Al elaborar un plan de auditoría, no sólo se establecen las actividades que serán revisadas, sino también se determina la oportunidad en que se efectuará la revisión. De esta manera, se planifica qué cantidad de informes deberán emitirse al final de cada mes, hasta finalizar el plan. Obviamente, aquello no es más que una proyección, y la realidad de la ejecución del plan puede resultar distinta a lo que se concibió originalmente, por lo que resulta útil comparar la cantidad de informes emitidos al finalizar un determinado mes, con lo planificado al inicio.

Variable A7: Ratio de informes emitidos

$$\text{Variable A7} = \frac{\text{Cantidad de Informes emitidos al mes MM}}{\text{Cantidad de Informes planificados al mes MM}}$$

Cuanto menor a 1 sea el valor de este ratio, mayor será el atraso en la ejecución del plan respecto a lo planificado, mientras que un ratio mayor a la unidad significará que nos encontramos frente a un adelanto respecto a las fechas establecidas originalmente.

Por ejemplo, supongamos que se había planificado completar 19 revisiones al finalizar el mes de mayo y que los informes emitidos al último día de aquel mes ascendieron a 17. En ese caso, el resultado del indicador sería de 0,895, lo que implicaría un atraso en la ejecución del plan.

Nótese que no importa aquí si las actividades efectivamente revisadas son las mismas que se había planificado revisar al finalizar el mes en cuestión, sino simplemente la cantidad de informes emitidos. El ratio solamente nos da cuenta del estado de ejecución del plan y no responde por qué nos encontramos en dicha situación, lo cual se deberá efectuar por fuera del tablero de control, como en el caso de todas las variables presentadas.



II. Ratio de Evolución del Ambiente de Control

El segundo ratio que presentaremos asociado al plan de auditoría, no se relaciona con el desarrollo mismo, sino con la evolución del ambiente de control, dado que compara la cantidad de actividades auditadas que mejoraron su calificación, con aquellas que resultaron deterioradas:

Variable A8: Ratio de evolución del ambiente de control

$$\text{Variable A8} = \frac{\text{Cantidad de actividades que mejoraron calificación}}{\text{Cantidad de actividades que empeoraron calificación}}$$

En este caso, un resultado de 1 implicaría estabilidad en el ambiente de control, dado que el número de actividades que mejoraron su calificación igualaría al que lo empeoró. Por encima de la unidad, el ratio mostraría una mejora, en tanto que un ratio por debajo de 1 significaría un deterioro en el ambiente de control.

En el ejemplo que venimos trabajando, y considerando lo registrado en el Cuadro 5 (Matriz de Transición), el ratio resultaría igual a 0,40 (por debajo de 1), lo que indicaría un deterioro en el ambiente de control.

Puede existir un razonable cuestionamiento a este último ratio para estimar la mejora o deterioro del ambiente de control, por cuanto no considera en la medición el riesgo inherente de las actividades que ven modificada su evaluación. Efectivamente, el considerar sólo el número de actividades y no su respectiva criticidad puede llevarnos a un sesgo en la medición y en las conclusiones, pero no por ello este ratio deja de ser indicativo y tiene la ventaja de la simplicidad. De todas maneras, en el Capítulo 6 brindaremos un algoritmo que considere el riesgo inherente como ponderador de los cambios en el ambiente de control. La razón por la que se pondera por el riesgo inherente y no por el residual, radica en que este último incluye la evaluación misma del ambiente de control y, al haberse modificado, también alteraría el riesgo residual, en tanto que el inherente se mantendría constante.

b. La Gestión de Observaciones

Cuando distinguimos entre los tres estados de una observación, nos detuvimos especialmente en la cantidad que se registraba en cada uno de ellos, sin discernir acerca de su dimensión relativa. Dicho de manera más frontal: si tuviésemos 168 observaciones pendientes en un momento determinado, ¿es mucho o es poco? ¿estamos más alejados de nuestra misión como auditores internos si la cantidad de debilidades pendientes



aumenta o disminuye? Lo cierto es que el número de hallazgos pendientes no dice nada al respecto, dado que puede depender de innumerables razones: la descentralización o centralización de las observaciones de sucursales en una entidad financiera, la atomización o generalización frente a problemáticas similares e incluso la inspección del ente regulador puede hacer cambiar la cifra en cuestión, sin que eso implique un cambio en la gestión. De hecho, efectuando un relevamiento a sectores de auditoría interna de una misma industria, podremos hallar empresas de enorme envergadura (medidas a través de su nivel de activos, por ejemplo) con muchas menos debilidades pendientes que en otras organizaciones de menor tamaño.

Sin embargo, así como las observaciones pendientes no son indicativas de proximidad a la misión de auditoría interna, sí serán útiles como base para medir la significatividad de los otros dos estados.

I. El Ratio de Pendientes de Verificar

Variable B11: Ratio de Pendientes de Verificar

$$\text{Variable B11} = \frac{\text{Variable B2}}{\text{Variable B1}}$$

Este ratio nos señala cuántas observaciones pendientes de verificar hay por cada observación pendiente. Recordemos que las pendientes de verificar son aquellas observaciones que ya estarían solucionadas, pero resta que el sector de auditoría compruebe si eso es realmente así, por lo que un ratio igual a uno significaría que hay tantas debilidades pendientes como potencialmente solucionadas. Siendo el aseguramiento una parte esencial de la misión de auditoría interna, el tener una gran cantidad de observaciones pendientes de verificar revelaría claramente un alejamiento respecto a dicha misión, dado que no nos estamos asegurando que las debilidades se hallen razonablemente cubiertas, incrementando la incertidumbre y, con ella, el riesgo al que está expuesta la organización. Por lo tanto, se buscaría que la Variable B11 se encuentre lo más cercana a cero posible.

En nuestro ejemplo (ver Cuadro 6):

Variable B11 = 0,280

II. El Ratio de Regularizaciones

Como explicamos anteriormente, lo importante de la gestión de observaciones no es la cantidad de debilidades pendientes, sino cómo éstas



se van regularizando y aparecen otras nuevas, conformando un ciclo de mejora continua para la empresa, en lo que a la gestión de riesgos se refiere.

Pero hay una diferencia conceptual interesante entre las regularizadas (Variable B3) y las pendientes de verificar (Variable B2): mientras las pendientes de verificar están definidas como stock, las regularizadas se exponen como un flujo dentro de un mes. Esta diferencia no es menor, dado que un flujo suele ser más inconstante y, consecuentemente, más volátil que una variable stock.

Para “suavizar” esta volatilidad y tener una medida más robusta en el tiempo, es recomendable tomar las regularizaciones en los últimos 12 meses y compararlas con el total de observaciones pendientes, pero al inicio de aquel ciclo anual, ya que asociarlas al stock actual no sería consistente con la envergadura de observaciones que teníamos para regularizar al inicio. Tomando un caso extremo en el que no se generan nuevas observaciones, si al comienzo de un período tenemos 50 observaciones pendientes y en el transcurso de 12 meses se regularizan 40 de ellas, es obvio que la comparación debe hacerse respecto a las 50 iniciales, y no contra las 10 que nos quedaron al final de aquellos 12 meses. Máxime cuando la idea del ratio que vamos a presentar es dar una señal de cuántas veces se dio vuelta al ciclo de gestión.

Variable B12: Ratio de Regularizaciones

$$\text{Variable B12} = \frac{\text{Regularizaciones en los últimos 12 meses}}{\text{Variable B1 rezagada 12 meses}}$$

Para clarificar el cálculo, supongamos que estamos en el 31 de mayo del 2022 y deseamos determinar el ratio de regularizaciones correspondiente a dicho mes. Para ello, tomaremos la cantidad total de regularizaciones entre el 1° de junio del 2021 y el 31 de mayo del 2022 (el numerador) y lo compararemos con la cantidad de observaciones pendientes al 31 de mayo del año 2021 (el denominador). A los fines prácticos, vamos a suponer que el número de regularizaciones dentro de aquel período de 12 meses ascendió a 258 y que el stock de pendientes al 31 de mayo del 2021 era de 191 observaciones, entonces:

$$\text{Variable B12} = 1,351$$

Esto significaría que, en el último año, el ciclo de gestión se renovó 1,351 veces en relación con las pendientes 12 meses atrás, regularizando varias de aquellas observaciones y también las que fueron formulándose en el transcurso del período. No es necesario aclarar que, cuanto mayor resulta



este indicador, mejor sería la gestión de observaciones y más próximos nos encontraríamos al logro de nuestra misión como auditores internos, dado que un ratio más elevado aceleraría el ciclo de mejora continua para la organización.

III. El Ratio de Reprogramaciones

El siguiente ratio que consideramos importante incluir en el tablero de control estará relacionado con las reprogramaciones y que, de alguna manera, complementa a la Variable B8, en la que sólo se contemplaba el número de observaciones pendientes que habían sufrido al menos un cambio de fecha de compromiso a lo largo de su vida. Lo que no consideraba aquel porcentaje, precisamente, es la cantidad de veces en que una observación había sido reprogramada, puesto que suele ocurrir que, por cuestiones de presupuesto, falta de priorización en ciertos desarrollos o escasez de personal (sólo por dar algunas razones), una misma observación sobrelleve dos, tres o más postergaciones de solución.

Por lo tanto, el siguiente ratio tomará en cuenta la suma total de reprogramaciones que haya tenido una observación, asociándola con el total de pendientes para darle una dimensión relativa.

Variable B13: Ratio de Reprogramaciones

$$\text{Variable B13} = \frac{\text{Suma del número de reprogramaciones}}{\text{Variable B1}}$$

En el Diagrama de Venn ejemplificado en el Capítulo 4, se registraban 21 observaciones con al menos una reprogramación. Expongamos ahora la supuesta distribución de la cantidad de reprogramaciones que tuvo cada una de ellas, para determinar la Variable B13.

Cuadro 8

CANTIDAD DE REPROGRAMACIONES	CANTIDAD DE OBSERVACIONES
1	14
2	5
3	1
4	0
5	1
TOTAL	21

De aquellas 21 observaciones reprogramadas, 14 sólo han extendido su fecha de compromiso una vez, 5 la han postergado 2 veces, 1 lo hizo 3 veces,



ninguna observación fue reprogramada 4 veces y una última tuvo el máximo de 5 reprogramaciones desde que fue formulada. Sumando el número de reprogramaciones (lo que se logra sumando el producto de las cifras de cada fila: $1 \times 14 + 2 \times 5 + 3 \times 1 + 4 \times 0 + 5 \times 1$), obtenemos un numerador de 32, lo que da como resultado:

$$\text{Variable B13} = 0,190$$

La misión de aseguramiento requiere, necesariamente, evitar las reprogramaciones, impulsando el cumplimiento de las fechas de compromiso originalmente consensuadas desde la misma formulación de la debilidad, implicando que un menor ratio de reprogramaciones nos aproxima a la consecución de dicho objetivo.

IV. El Ratio de Criticidad de Observaciones

El último ratio que presentaremos para considerar dentro del tablero de control de auditoría interna tendrá como propósito medir el nivel promedio de peligrosidad de todas las observaciones pendientes.

La idea es simple y consiste en asignarle un valor numérico a cada nivel de criticidad de una observación, para luego obtener un promedio ponderado, en función al porcentaje de cada uno en el total de observaciones pendientes. El valor asignado será, por supuesto, arbitrario, pero el secreto radica en que cada número esté separado por una unidad del anterior y, para una mejor comprensión del resultado final, sean enteros y ascendentes respecto a la peligrosidad (cuanto más elevado, mayor riesgo).

Por ejemplo, se podría asignar el valor 0 a las de baja criticidad, 1 a las de medio y 2 a las de alto; o -1, 0 y +1 respectivamente. Nosotros tomaremos la primer alternativa, aunque cada unidad de auditoría escogerá la que crea más conveniente.

Variable B14: Ratio de Criticidad de Observaciones

$$\text{Variable B14} = 0 \times \% \text{Bajo} + 1 \times \% \text{Medio} + 2 \times \% \text{Alto}$$

Considerando el ejemplo expuesto en el cuadro 7:

$$\text{Variable B14} = 0 \times 32\% + 1 \times 52\% + 2 \times 16\%$$

$$\text{Variable B14} = 0,839$$

Dado que adoptamos la convención de asignar un valor nulo a las de riesgo bajo, 1 a las de riesgo medio y adjudicamos un 2 para las de riesgo alto, el valor 1 hará las veces de punto de equilibrio, indicando que existe igual



porcentaje de riesgo bajo que de riesgo alto. Al ubicarse por encima de dicho valor, nos estaría indicando que la entidad está acumulando un mayor porcentaje de alto riesgo, o que está solucionando con mayor rapidez aquellas de menor peligrosidad, lo que redundaría en detrimento de la misión de aseguramiento en base a riesgos.

6. LOS ALGORITMOS COMPLEJOS

Ya la palabra algoritmo suele provocar cierto espanto entre quienes se han alejado de las aulas universitarias hace un buen tiempo, pero en realidad abordaremos aquí las métricas que requieren de un desarrollo un poco más arduo que el mero hecho de dividir dos cantidades. Incluso algunos de los indicadores que expondremos pueden considerarse sustitutos de algunos ya presentados, pero siempre son útiles si lo que se pretende es afinar mejor la medida de exactitud en el logros de la misión.

a. El Plan de Auditoría Interna

I. Desarrollo del Plan

En el Capítulo 4 expusimos una manera de medir la consecución del Plan de Auditoría Interna con el simple cociente entre los informes emitidos y los planificados (Variable A3). Esto último no está mal, pero no resulta demasiado riguroso si lo que se intenta inferir es el avance en el desarrollo de las revisiones con mayor precisión.

Efectivamente, puede ocurrir que, en un determinado momento, el número de informes emitidos (es decir, la cantidad de revisiones finalizadas) sea relativamente escaso, pero habrá otras auditorías que se encontrarán en el 80%, 90% o 95% de avance y que la Variable A3 no está considerando. La idea del siguiente indicador será, precisamente, considerar el grado de avance de todos los informes del plan que -se sugiere- complemente la Variable A3.

Para el cálculo, será necesario contar con un estimado del grado de avance de cada revisión, el cual sería brindado por los auditores a cargo de cada una de ellas. Si bien esta información no deja de ser una opinión subjetiva por parte de los responsables de las revisiones, no por ello deja de tener valor y puede ser contrastada luego a través de la fecha de emisión del respectivo informe (es decir, si un auditor informa un avance del 95%, la emisión del informe en cuestión no debiera alejarse en el tiempo). A diferencia del resto de los indicadores planteados, sugerimos que este seguimiento se efectúe semanalmente, puesto que hacerlo de manera mensual no permitiría brindar alertas tempranas frente a un atraso respecto a lo planificado.



Para dar una mejor idea de lo que estamos planteando, exponemos a continuación un ejemplo ficticio de un plan de auditoría conformado por sólo 8 revisiones.

En un día determinado de la semana, el responsable del área de auditoría interna solicitará a cada auditor que informe el grado de avance de su auditoría, volcando los resultados en un cuadro como el que se presenta a continuación:

Cuadro 9

INFORMES DEL PLAN	AVANCE AL DÍA dd/mm/aaaa
Alta de nuevos clientes	40%
Cobranzas	0%
Compras y Contrataciones	85%
Contabilidad	10%
Gestión de Riesgos	0%
Inversiones	0%
Producción	65%
Ventas	100%
AVANCE PROMEDIO REAL	38%

Como se puede comprobar, el avance promedio real (APR) del plan no es más que el promedio simple del avance de cada revisión, aun cuando algunas de ellas no se hayan iniciado (las que figuran con el 0%) y otras se hayan finalizado (la que figura al 100%):

$$APR = \frac{40\% + 0\% + 85\% + 10\% + 0\% + 0\% + 65\% + 100\%}{8}$$

Pero la idea de la variable que queremos construir consiste en poder contrastar el avance real del plan, tal como acabamos de explicar, con el avance proyectado, de modo que podamos contar con una métrica que nos brinde tempranamente un eventual atraso en el desarrollo del plan de auditoría.

El mayor problema, entonces, radica en determinar cuál sería el avance que debiera haber tenido el plan en dicho momento, de acuerdo con las fechas de inicio y finalización de cada auditoría, fijadas al inicio del período. La manera más sencilla de hacerlo es dividir la cantidad de días transcurridos



desde la fecha planificada de inicio hasta la fecha de reporte, sobre el total de días fijados para su elaboración. Esto supone un desarrollo lineal de la revisión (lo cual no siempre ocurre), pero es la manera más sencilla de determinarlo. De esta manera, para cada revisión, habrá que efectuar el siguiente cálculo:

$$\text{Avance Teórico de la Revisión } i = \frac{\text{Fecha actual} - \text{Fecha de inicio}}{\text{Fecha de fin} - \text{Fecha de inicio}}$$

, siendo las fechas de inicio y de fin las fijadas al inicio del plan. Si la fecha de inicio es posterior a la fecha actual, el valor de avance proyectado deberá ser 0%, mientras que será del 100% si la fecha de fin es anterior a la fecha actual.

Continuando con el ejemplo anterior, mostraremos cómo se completaría el Cuadro 9 con fechas concretas:

Cuadro 10

INFORMES DEL PLAN	AVANCE DEL PLAN AL DÍA 24/06/2022			
	Fecha inicio	Fecha Fin	Avance Proyectado	Avance Real
Alta de nuevos clientes	23/5/2022	29/7/2022	47,8%	40%
Cobranzas	15/8/2022	7/10/2022	0,0%	0%
Compras y Contrataciones	7/3/2022	10/6/2022	100,0%	85%
Contabilidad	20/6/2022	19/8/2022	6,7%	10%
Gestión de Riesgos	27/6/2022	30/9/2022	0,0%	0%
Inversiones	17/10/2022	30/12/2022	0,0%	0%
Producción	11/4/2022	29/7/2022	67,9%	65%
Ventas	21/2/2022	1/4/2022	100,0%	100%
AVANCE PROMEDIO			40%	38%

De los resultados del Cuadro 10, se deduce que, a la fecha de reporte, el atraso en el desarrollo del Plan de Auditoría Interna sería de 2%, lo que se obtiene con solo restar el avance promedio real (APR) al avance promedio proyectado (APP), donde este último valor se obtendría de manera similar al APR, pero con los porcentajes de avance proyectados (38% - 40% = -2%).

De esta manera, llegamos por fin a estas nuevas variables para el tablero de control:

Variable A9: Avance Promedio Real del Plan de Auditoría Interna

$$\text{Variable A9} = \frac{\sum \text{Avance Real Revisión } i}{N}$$



Variable A10: Avance Promedio Proyectado del Plan de Auditoría Interna

$$Variable A10 = \frac{\sum Avance Proyectado Revisión i}{N}$$

, siendo N el total de revisiones planificadas para el período.

Variable A11: Desarrollo del Plan de Auditoría

$$Variable A11 = Variable A9 - Variable A10$$

II. Variación del Ambiente de Control

En el Capítulo 5 adelantamos que, para medir con mayor precisión los cambios en el ambiente de control de la organización, era conveniente considerar el riesgo inherente de aquellas actividades que modificaron su calificación y no solamente el número de ellas. Llegó entonces el momento de proponer una manera sencilla de ponderar estas variaciones y así contar con una métrica que nos permita ser más rigurosos al momento de evaluar el acercamiento o alejamiento al logro de la misión de auditoría interna.

Para este fin, nos ayudaremos de la matriz de transición expuesta en el Capítulo 4 (Cuadro 5), donde se muestran las calificaciones de las auditorías efectuadas en el período en curso, en comparación con las calificaciones que ostentaban previamente.

En la elaboración de esta variable, habrá que considerar dos dimensiones: la calificación del ambiente de control y el riesgo inherente de cada actividad. Como el objetivo de medir implica necesariamente una cuantificación, asignaremos a dichas dimensiones un puntaje de manera arbitraria, pero que respete una relación directa con el ambiente de control: a mayor resultado, mejor sería el ambiente de control resultante.

Cuadro 11.A

RIESGO INHERENTE	PUNTAJE
Muy Alto	10
Alto	8
Medio	6
Bajo	4
Muy Bajo	2

Cuadro 11.B

AMBIENTE DE CONTROL	PUNTAJE
SAT	10
ACE	7,5
AJU	5
SAM	2,5
INS	0

Queda claro que, independientemente de los valores que se asignen a cada categoría, a mayor riesgo inherente y mejor ambiente de control, más alto será el puntaje que le corresponda. De todas maneras, lo importante aquí



será establecer el algoritmo que se usará y, como siempre ayuda a la comprensión, utilizaremos el ejemplo del Cuadro 5 de la Matriz de Transición, exponiendo las dos dimensiones mencionadas para cada una de las 17 actividades que allí se muestran (advertimos que era arduo, pero vale la pena):

Cuadro 12.A

REVISIONES	Riesgo Inherente	Ambiente de Control	
		Anterior	Nuevo
Actividad 1	Medio	ACE	SAT
Actividad 2	Muy Alto	AJU	AJU
Actividad 3	Alto	SAT	ACE
Actividad 4	Bajo	SAT	SAT
Actividad 5	Medio	SAM	SAM
Actividad 6	Bajo	ACE	ACE
Actividad 7	Muy Bajo	ACE	ACE
Actividad 8	Alto	ACE	SAM
Actividad 9	Alto	SAT	ACE
Actividad 10	Muy Alto	AJU	AJU
Actividad 11	Muy Bajo	SAT	SAT
Actividad 12	Medio	AJU	AJU
Actividad 13	Medio	ACE	ACE
Actividad 14	Bajo	ACE	ACE
Actividad 15	Alto	SAM	INS
Actividad 16	Medio	AJU	ACE
Actividad 17	Muy Alto	SAT	AJU

Ya la construcción misma de este listado impone un seguimiento bastante ordenado del resultado de las diversas revisiones que se van emitiendo a lo largo del desarrollo del plan. Esto implica mantener actualizada una base de los informes emitidos que contemple las cuatro columnas del cuadro 12.4

Es recomendable automatizar la conversión de estas calificaciones cualitativas a los valores propuestos en los Cuadros 11.A y 11.B, puesto que suelen cometerse errores al efectuarlo manualmente. Esta automatización suele ser muy sencilla a través de planillas de cálculo (por ejemplo, en el Excel se puede utilizar la función “buscarv”).



Sea como fuere, presentaremos los resultados de aquella transformación para los 17 informes supuestos:

Cuadro 12.B

REVISIONES	Riesgo Inherente	Ambiente de Control	
		Anterior	Nuevo
Actividad 1	6	7,5	10
Actividad 2	10	5	5
Actividad 3	8	10	7,5
Actividad 4	4	10	10
Actividad 5	6	2,5	2,5
Actividad 6	4	7,5	7,5
Actividad 7	2	7,5	7,5
Actividad 8	8	7,5	2,5
Actividad 9	8	10	7,5
Actividad 10	10	5	5
Actividad 11	2	10	10
Actividad 12	6	5	5
Actividad 13	6	7,5	7,5
Actividad 14	4	7,5	7,5
Actividad 15	8	2,5	0
Actividad 16	6	5	7,5
Actividad 17	10	10	5

Con estos ingredientes, podemos ya plantear el algoritmo para determinar indicador del ambiente de control para cada conjunto de calificaciones:

Variable A12: Ambiente de Control Anterior

$$\text{Variable A12} = \frac{\sum \text{Riesgo Inherente } i \times \text{Calif. Anterior } i}{\sum \text{Riesgo Inherente } i}$$

Variable A.13: Ambiente de Control Nuevo

$$\text{Variable A13} = \frac{\sum \text{Riesgo Inherente } i \times \text{Calif. Nueva } i}{\sum \text{Riesgo Inherente } i}$$

El resultado de estas expresiones nos brindará un valor teórico entre 0 y 10, correspondiendo este último valor al mejor ambiente de control posible. Para los valores ejemplificados en el Cuadro 12.B, obtendríamos:



Variable A12 = 6,85

Variable A13 = 5,74

Como se observa, hubo un deterioro en el ambiente de control ponderado por el riesgo inherente, pero aún nos resta un paso más: medir porcentualmente su variación, lo cual se efectúa comparando los dos resultados anteriores.

Variable A14: Variación del Ambiente de Control

$$\text{Variable A14} = \frac{\text{Variable A13} - \text{Variable A12}}{\text{Variable A12}} \times 100$$

En nuestro ejemplo:

$$\text{Variable A14} = -16,2\%$$

Es decir que, en las revisiones efectuadas en lo que va del Plan de Auditoría, el ambiente de control se habría deteriorado en un 16,2%.

b. La Gestión de Observaciones

El último indicador que presentaremos buscará principalmente concentrar en una única variable varias de las métricas expuestas en los capítulos anteriores referidas a la gestión de observaciones. La idea será contar con un único número que contemple de manera global el status de la gestión de las debilidades formuladas por las distintas revisiones, en cierto momento.

Obviamente, para su elaboración se sugerirán indicadores que podrán ser distintos para cada unidad de auditoría interna, pero lo más relevante será remarcar la importancia de contar con este tipo de indicador global y, a su vez, permitir establecer una manera de construirlo y qué criterios considerar.

Las variables que elegiremos para elaborar este indicador son las siguientes:

Variable B10: Porcentaje de observaciones problemáticas (que reúne conjuntamente las observaciones vencidas, reprogramadas y de antigua data)

Variable B12: Ratio de Regularizaciones

Variable B13: Ratio de Reprogramaciones (que considera la cantidad de veces en que una observación postergó su solución)

Variable B14: Ratio de Criticidad de las Observaciones

El problema de aglutinar todas estas variables en una única métrica consiste en que, por un lado, ninguna de ellas cuenta con unidades de medidas similar. Por ejemplo, la Variable B10 es un valor entre 0 y 1 (o entre el 0% y



el 100%); el ratio de regularizaciones puede tomar valores en la práctica por encima de 3 o 4; el ratio de reprogramaciones tiene un límite superior difuso, pero en la práctica no suele superar 0,800; mientras que el ratio de criticidad, tal como lo construimos al final del Capítulo 5, toma valores entre 0 y 2.

El segundo obstáculo reside en que el sentido del deterioro en la gestión de observaciones no es similar para todas. O dicho de manera más concreta: mientras que un crecimiento de las variables B10, B12 y B14 implicarían una peor gestión, el crecimiento de la variable B13 la mejoraría.

Ya advertirán que son varias las técnicas para resolver ambos inconvenientes, pero nosotros presentaremos aquí la que consideramos más sencilla y la más adaptable a cualquier organización de auditoría. El primer paso del método consiste en establecer rangos de severidad para cada variable y asignarles un puntaje homogéneo, de manera que haga uniforme la medición.

Variable B10: Porcentaje de observaciones problemáticas

RANGO	PUNTAJE (PjB10)
0% - 5%	10
5% - 15%	8
15% - 30%	6
30% - 50%	4
50% - 75%	2
75% - 100%	0

Variable B12: Ratio de Regularizaciones

RANGO	PUNTAJE (PjB12)
> 2,50	10
2,00 - 2,50	8
1,50 - 2,00	6
1,00 - 1,50	4
0,50 - 1,00	2
0,00 - 0,50	0

Variable B13: Ratio de Reprogramaciones

RANGO	PUNTAJE (PjB13)
0,000 - 0,100	10
0,100 - 0,200	8
0,200 - 0,300	6
0,300 - 0,400	4
0,400 - 0,600	2
> 0,600	0



Variable B14: Ratio de Criticidad de Observaciones

RANGO	PUNTAJE (PjB14)
0,000 - 0,400	10
0,400 - 0,750	8
0,750 - 1,000	6
1,000 - 1,250	4
1,250 - 1,600	2
1,600 - 2,000	0

El paso siguiente será establecer ponderadores a cada variable, de acuerdo con la importancia relativa que cada área de auditoría considere, siempre con la condición de que la suma de los ponderadores ascienda al 100%. Designaremos a estos ponderadores con la letra “p_v”, siendo “v” la variable correspondiente:

p_{B10} → ponderador de la Variable B10

p_{B12} → ponderador de la Variable B12

p_{B13} → ponderador de la variable B13

p_{B14} → ponderador de la variable B14

Llegamos por fin al Indicador de Global de Gestión de Observaciones:

Variable B15: Indicador Global de Gestión de Observaciones

$$\text{Variable B15} = PjB10 \times p_{B10} + PjB12 \times p_{B12} + PjB13 \times p_{B13} + PjB14 \times p_{B14}$$

Al ser un promedio ponderado de valores entre 0 y 10, el resultado final de este indicador tendrá esos mismos límites teóricos (aunque en la práctica rara vez se darán), mejorando la gestión de observaciones a medida que se obtienen valores mayores.

Vamos a poner en práctica el cálculo de la Variable B15 utilizando los valores obtenidos en los capítulos anteriores y asignándoles ponderaciones concretas.

Variable B10 = 19,64% → Puntaje = 6 p_{B10} = 40%

Variable B12 = 1,351 → Puntaje = 4 p_{B12} = 30%

Variable B13 = 0,190 → Puntaje = 8 p_{B13} = 10%

Variable B14 = 0,839 → Puntaje = 6 p_{B14} = 20%



Si bien la distribución de las ponderaciones es arbitraria, se le asignó al Ratio de Reprogramaciones el menor porcentaje, ya que las reprogramaciones también están consideradas dentro de las observaciones problemáticas.

Con los valores señalados, llegamos al resultado de la última variable que propondremos para el tablero de control de auditoría interna:

Variable B15 = 5,60

Esto significa que, en una escala de 0 al 10, la gestión global de observaciones obtuvo un puntaje promedio de 5,6. ¿Es este un buen o un mal resultado? Un economista diría “depende”. Y lo cierto es que, en efecto, depende de los límites críticos que imponamos, los cuales pueden ser fijados de acuerdo con diversos criterios. Precisamente, en el próximo capítulo comentaremos las diferentes conceptos que se pueden considerar para fijar límites críticos, que nos alerten en qué momento el valor de un indicador requiere un plan de acción por parte del Área de Auditoría Interna.

7. COMPARACIONES Y LÍMITES DE TOLERANCIA

Dicen que las comparaciones son odiosas, pero en nuestro caso serán de gran utilidad para inferir la proximidad al logro de la misión y también para establecer límites críticos respecto a las variables presentadas en los capítulos previos.

Empecemos presentando las primeras dos maneras de efectuar estas comparaciones: temporal o transversalmente, dependiendo de la información que se disponga. La comparación temporal implica confrontar los valores actuales de las variables con los registrados históricamente, en especial contra el mismo mes del año anterior al informado, para despejar el sesgo del período del año y evitar conclusiones erróneas. El transversal, por su parte, refiere a la comparación con las cifras del mercado, en particular de la misma industria (es lo que se denomina un Benchmark).

Claramente, las comparaciones con el mercado suelen ser las más difíciles de conseguir, ya que implican la coordinación de varias unidades de auditoría interna dentro de una misma industria, con el propósito de concentrar la información de todas ellas en indicadores promedio.

Si bien estas dos comparaciones pueden servirnos como parámetro para establecer límites críticos, hay otros criterios que son igualmente satisfactorios, siendo el más utilizado aquel que considera valores razonables, en función a las buenas prácticas. Por ejemplo, puede suceder que el porcentaje de observaciones vencidas promedio del mercado se ubique en el 15%, pero dicho valor podría no corresponderse con mejores prácticas y considerarse excesivo, definiendo un límite más razonable del 5%. Lo mismo vale para comparaciones temporales, ya que un atraso del 7% respecto a lo planificado registrado en el



año anterior, por ejemplo, no nos debiera conducir a fijar dicho valor como límite.

Por lo vertido en el párrafo anterior, un último criterio para fijar las cotas de control estaría en función a la planificación efectuada a principio del período o en comparación con objetivos planteados previamente. Estos objetivos pueden relacionarse con las buenas prácticas, pero no siempre, particularmente si nos encontramos muy lejos de valores razonables y se considera muy difícil alcanzarlos. Por ejemplo, si al inicio de un año se registra un ratio de pendientes de verificar de 0,783 y, de acuerdo con las buenas prácticas, sería razonable que fuese de 0,100, establecer este último valor como objetivo podría no considerarse alcanzable. En dicho caso, tal vez sea más realista fijar un objetivo de 0,400 al finalizar el año, y tomar eso como límite.

De esta manera, habría 4 criterios básicos para imponer barreras de alerta para cada indicador, los cuales dependerán del tipo de variable en cuestión y de la disponibilidad de la información:

- i. Temporal (valores históricos al mismo mes del año anterior)
- ii. Transversal (promedio del mercado)
- iii. Buenas prácticas (límites subjetivos)
- iv. Planificación u objetivos

A partir del procedimiento que se considere más adecuado, lo aconsejable sería establecer dos límites críticos: uno que señale que la variable se encuentra en una zona de alerta (amarilla) y un segundo límite que ya nos ubique en zona de riesgo (roja). La aclaración respecto al color de cada segmento de la variable no es caprichosa, ya que es extremadamente útil utilizar colores, a modo de semáforo, para una lectura más rápida del tablero.

Una última aclaración respecto a los límites, en particular para aquellas variables que empeoran cuanto mayor sea su valor. Siguiendo con el ejemplo anterior, el porcentaje de observaciones vencidas, de acuerdo con las buenas prácticas, debiera ser siempre nulo, pero fijar dicho límite nos expondría a encontrarla en zona de alerta o de riesgo en todos los períodos si es que siempre hay al menos una observación en dicha situación. Recordemos, al efecto, que incluso en el análisis de las variables, todo debe estar sujeto a riesgo y, por tanto, a cierto nivel de tolerancia. Una variable que esté constantemente en alerta conlleva el gran problema de dejar de preocuparnos por ella (algo así como la fábula del zorro y las uvas), por lo que fijar límites nulos nos expone a un gran riesgo para el seguimiento de un indicador.

a. El Plan de Auditoría Interna

A los criterios para imponer límites referidos al plan de auditoría los distinguiremos respecto a si se trata del desarrollo cronológico del mismo o si estamos siguiendo la evolución del ambiente de control.



I. Desarrollo del Plan

Es extremadamente difícil que se pueda efectuar una comparación transversal respecto al desarrollo del plan de auditoría, ya que este varía mucho entre dos auditorías de empresas distintas, aun cuando fuesen de la misma industria. Por ello, se sugiere efectuar una comparación temporal, estableciendo los límites en relación con los valores al mismo período en años anteriores, siempre y cuando en dichos años se haya finalizado el plan en los tiempos estipulados. Sin embargo, también es un criterio absolutamente válido realizar el cotejo con lo planificado para el período en curso.

En el tablero de control que se ejemplifica en el Capítulo 8, se han definido los límites para el desarrollo del plan con los siguientes criterios:

Variable A3: % de actividades auditadas → Temporal

Variable A7: Ratio de informes emitidos → Planificación

Variable A9: Avance promedio real del plan de auditoría → Temporal

Variable A11: Desarrollo del Plan de Auditoría → Planificación

Las variables A1 (cantidad de informes a auditar) y A10 (avance promedio proyectado del plan de auditoría) no llevarían límite de tolerancia, dado que se trata de indicadores de planificación.

II. Evolución del Ambiente de Control

En las variables que atañen a los cambios en las calificaciones, la imposición de los límites será a través de la comparación temporal respecto al año anterior (en los porcentajes), pero ahora combinada con criterio de buenas prácticas, especialmente en los indicadores que reflejan los cambios en el ambiente de control:

Variable A4: % de actividades SAM o INS → Temporal

Variable A5: % de actividades que deterioraron su calificación → Temporal

Variable A6: % de actividades que mejoraron su calificación → Temporal

Variable A8: Ratio de evolución de ambiente de control → Buenas prácticas

Variable A14: Variación del ambiente de control → Buenas prácticas

La Variable A2 (porcentaje de actividades de riesgo residual alto o muy alto) no llevaría límite por representar una situación de inicio del plan; mientras que las A12 (ambiente de control anterior) y A13 (ambiente de control



nuevo) tampoco, dado que su utilidad reside en su mutua comparación, a través de la Variable A14.

b. La Gestión de Observaciones

Como manifestamos anteriormente, si se tiene la posibilidad de contar con porcentajes o ratios promedio de una misma industria, éstos serían sumamente útiles como límites, excepto en aquellos casos en que esos promedios se alejen mucho de lo que se considera buenas prácticas.

En el Comité de Entidades Financieras del Instituto de Auditores Internos de Argentina (IAIA) se viene elaborando hace más de 5 años una encuesta trimestral de observaciones entre varios bancos del mercado. Aunque el relevamiento de los datos conlleva cierto esfuerzo, esta encuesta ha servido para que cada entidad sepa dónde está parado en relación con el mercado y cuáles son las tendencias de los principales indicadores. Un tema clave para su utilidad fue definir lo más claramente posible qué significa cada número solicitado en la encuesta, puesto que no todos entienden lo mismo por observaciones antiguas, para poner un ejemplo, y la expresión “pendiente de verificar” puede manifestarse de otras maneras en diversas organizaciones.

Precisamente por la dificultad que implica que todos los encuestados respondan en la misma sintonía, la experiencia evidencia que es casi imposible fijar comparaciones transversales en métricas muy complejas, en cuyo caso los límites siempre serán fijados en función a objetivos o por buenas prácticas.

Mientras las variables B1 (cantidad de observaciones pendientes) y B2 (cantidad de observaciones pendientes de verificar) no llevan límites, por lo explicado en el Capítulo 5, propondremos a continuación los criterios sugeridos para establecer los límites para los demás indicadores relacionados con la gestión de observaciones, los que se ilustran en el segundo cuadro del próximo capítulo.

Variable B3: Cantidad de observaciones regularizadas → Temporal

Variable B4: % observaciones pendientes de riesgo alto → Transversal

Variable B5: % pendientes de verificar de riesgo alto → Objetivo

Variable B6: % observaciones regularizadas de riesgo alto → Objetivo

Variable B7: % observaciones vencidas → Transversal

Variable B8: % observaciones reprogramadas → Buenas prácticas



Variable B9: % observaciones antiguas → Transversal

Variable B10: % observaciones problemáticas → Objetivo

Variable B11: Ratio de pendientes de verificar → Transversal

Variable B12: Ratio de regularizaciones → Transversal

Variable B13: Ratio de reprogramaciones → Objetivo

Variable B14: Ratio de criticidad de observaciones → Buenas prácticas

Variable B15: Indicador global de gestión de observaciones → Objetivo

Recordemos que estos criterios son sólo a modo de sugerencia y que puede resultar costoso contar con una comparación transversal con el mercado, por lo que en aquellos casos en que no se posee un benchmark, se recomienda establecer sus límites a través de objetivos o por buenas prácticas.

8. EL TABLERO DE CONTROL

Llegó el momento de presentar un modelo de tablero de control de auditoría interna, con las métricas propuestas en este trabajo y sus respectivos límites. Tal como fuimos desarrollando a través de los distintos capítulos, lo ideal será dividir al tablero entre los indicadores del plan de auditoría y los correspondientes a la gestión de observaciones.

En ambos casos, lo que se presenta es un ejemplo de reporte para el mes de mayo 2022, junto a los valores registrados en los dos meses anteriores y el mismo mes del año anterior. A su vez, es siempre recomendable exhibir los límites de alerta y de riesgo y, como manifestamos en el capítulo anterior, los semáforos que resaltan aquellas variables que requerirán mayor atención por parte del equipo de auditoría interna.

a. El Plan de Auditoría Interna

TABLERO DE CONTROL DE AUDITORÍA INTERNA

Variable	DESCRIPCIÓN	Mayo 2021	Marzo 2022	Abril 2022	Mayo 2022	Límites Críticos		STATUS
						Alerta	Riesgo	
PLAN DE AUDITORÍA INTERNA								
A1	Cantidad de actividades a auditar	124	127	127	127	-----	-----	-----
A2	Porcentaje de actividades de riesgo alto o muy alto	48%	51%	51%	52%	-----	-----	-----
A3	Porcentaje de actividades auditadas	12,9%	4,7%	7,9%	13,4%	12,9%	10,0%	●
A4	Porcentaje de actividades evaluadas SAM o INS	13%	17%	20%	18%	13%	20%	●
A5	Porcentaje de actividades que deterioraron su calificación	18,8%	17%	30%	29,4%	18,8%	30,0%	●
A6	Porcentaje de actividades que mejoraron su calificación	6,3%	0,0%	10,0%	11,8%	6,3%	3,0%	●
A7	Ratio de informes emitidos	0,842	0,857	0,833	0,895	1,000	0,750	●
A8	Ratio de evolución del ambiente de control	0,333	0,000	0,333	0,400	1,000	0,750	●
A9	Avance promedio real del plan de auditoría (*)	27,68%	13,88%	22,13%	28,02%	27,68%	25,00%	●
A10	Avance promedio proyectado del plan de auditoría (*)	28,94%	15,06%	23,78%	29,34%	-----	-----	-----
A11	Desarrollo del plan de auditoría (*)	-1,26%	-1,18%	-1,65%	-1,32%	0,00%	-5,00%	●
A12	Ambiente de control anterior	7,21	7,02	6,99	6,85	-----	-----	-----
A13	Ambiente de control nuevo	7,23	6,29	5,90	5,74	-----	-----	-----
A14	Variación del ambiente de control	0,3%	-10,4%	-15,6%	-16,2%	0,00%	-5,00%	●

(*) Al último viernes de cada mes

b. La Gestión de Observaciones

Variable	DESCRIPCIÓN	Mayo 2021	Marzo 2022	Abril 2022	Mayo 2022	Límites Críticos		STATUS
						Alerta	Riesgo	
GESTIÓN DE OBSERVACIONES								
B1	Cantidad de observaciones pendientes	191	177	173	168	-----	-----	-----
B2	Cantidad de observaciones pendientes de verificar	51	40	36	47	-----	-----	-----
B3	Cantidad de observaciones regularizadas	35	26	23	38	35	25	●
B4	Porcentaje de observaciones pendientes de riesgo alto	13%	14%	14%	16%	15%	20%	●
B5	Porcentaje de pendientes de verificar de riesgo alto	24%	30%	33%	32%	15%	20%	●
B6	Porcentaje de observaciones regularizadas de riesgo alto	23%	15%	22%	5%	20%	15%	●
B7	Porcentaje de observaciones vencidas	5,24%	5,65%	5,20%	6,55%	5%	10%	●
B8	Porcentaje de observaciones reprogramadas	11,52%	13,56%	12,14%	12,50%	15%	30%	●
B9	Porcentaje de observaciones antiguas	13,09%	12,43%	12,72%	13,10%	5%	10%	●
B10	Porcentaje de observaciones problemáticas	16,23%	20,90%	19,65%	19,64%	20%	30%	●
B11	Ratio de pendientes de verificar	0,267	0,226	0,208	0,280	0,100	0,300	●
B12	Ratio de regularizaciones	1,608	1,508	1,297	1,351	2,000	1,500	●
B13	Ratio de reprogramaciones	0,152	0,203	0,208	0,190	0,200	0,300	●
B14	Ratio de criticidad de observaciones	0,743	0,797	0,798	0,839	0,750	1,000	●
B15	Indicador global de gestión de observaciones	6,60	6,00	5,40	5,60	7,00	5,00	●

9. CONCLUSIONES

Gestionar en base a datos: ese es el concepto fundamental del presente trabajo. Esto impone la tarea de medir en qué punto nos encontramos respecto a la misión de auditoría interna y si nos estamos alejando o aproximando a su consecución. La idea de construir un tablero de control para dicha mensura es, precisamente, la manera más práctica para ello. Después, se podrá elegir qué



variables se siguen y cuáles no, con qué frecuencia se publica el reporte y cómo se establecen los límites de tolerancia, pero lo que no debe ser puesto en duda es la necesidad de contar con un mapa abarcativo de los principales temas del sector.

Lo que presentamos aquí son las variables básicas y otras no tan intuitivas (y hasta complejas), pero que son necesarias para medir los resultados de las tareas de auditoría. Aun así, no dejan de constituir una propuesta de ideas para que cada sector elija cuáles considera más convenientes y cuáles quedarán como proyecto hasta tanto se cuente con la factibilidad de abordarlas.

La administración de un tablero de control requiere seguir una cantidad manejable de indicadores que permita, a través de la definición de límites, alertar sobre desvíos en la gestión de la misión. A partir de allí, los auditores definirán las acciones a implementar para que las variables retornen a valores razonables, las cuales pueden abarcar desde profundizar sobre listados analíticos hasta reforzar la comunicación a los auditados respecto a la importancia del control interno. Sea como fuere, esas intervenciones quedarán fuera del alcance de tablero en sí, ya que su principal función es disparar la puesta en marcha de aquellas acciones.



TABLERO DE CONTROL

Es difícil comenzar, especialmente cuando no se tiene el hábito de llevar estadísticas mensuales de manera sistemática ni tampoco se cuenta con aplicaciones tecnológicas que faciliten la disponibilidad de las principales variables. Al menos, como al principio la falta de estadísticas históricas suele hacer confuso qué indicadores deben seguirse, este trabajo ayuda a sortear ese primer obstáculo. Es sólo el primero, pero uno de los más importantes en el trayecto hacia la elaboración de un método cuantificable y objetivo de conocer dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos en relación al logro de la misión de auditoría interna.