



Cómo hacer eficiente el control interno de reporte financiero

Octubre 2018





Usted controla su programa de Sarbanes-Oxley? O este lo controla a usted?



Tome el Control del Control Interno de la Compañía



Las empresas pueden estar demasiado enfocadas en alinearse con el auditor externo y maximizar la confianza

Resultados clave

- Una estrategia principal para los programas de SOX en 2016 era maximizar la confianza del auditor externo (81% de las empresas).
- El 69% de las empresas no tenía diferencias entre lo que la compañía tenía en alcance de pruebas y lo que el auditor externo tenía.

Nuestro punto de vista

- Las empresas deben asumir un rol proactivo al establecer su propia estrategia y tomar decisiones relacionadas con sus controles y el programa general del ICOFR.
- Las empresas necesitan recuperar el control de sus programas SOX y tomar una decisión reflexiva, económica y basada en los riesgos, sobre la confianza del auditor externo.



Las empresas están muy centradas en minimizar los costos, pero se centran en los costos de cumplimiento en lugar de considerar también los costos de rendimiento, que es la mayor oportunidad

Resultados clave

La principal estrategia para los programas SOX en 2016 era minimizar los costos de cumplimiento (83% de las empresas), mientras que solo el 57% indicó que se enfocó en mejorar los procesos para disminuir el costo de control, reducir el riesgo y agregar valor como parte de su estrategia.

Nuestro punto de vista

- En un esfuerzo por minimizar los costos de SOX, las compañías principalmente buscan los costos de cumplimiento (pruebas y auditorías) ya que estos costos son más 'visibles' para la compañía. Sin embargo, la mayor parte del costo total de los controles generalmente está relacionado con el desempeño de los controles (diseño, ejecución y administración).
- Cuando las compañías se enfocan únicamente en los costos de cumplimiento, puede haber un desalineamiento entre sus esfuerzos y donde la mayor parte de la carga está realmente ocurriendo dentro de su organización.
- Para ayudar a obtener más valor del programa SOX, las compañías deben enfocarse en el costo total de los controles y la calidad, efectividad y eficiencia de los controles.

Hallazgos y puntos clave, continuación



Las empresas no aprovechan plenamente la tecnología para transformar sus controles y programas SOX

Resultados clave

- En promedio, solo el 18% de los controles totales están automatizados.
- Solo el 8% de las empresas está utilizando procedimientos de análisis de datos en la ejecución de su programa SOX y solo el 14% utiliza un monitoreo continuo.

Nuestro punto de vista

- Un programa de controles interno saludable y eficiente debe incluir controles tanto automáticos como manuales.
- Las empresas en general han invertido importantes recursos en la implementación de la planificación de recursos empresariales y otros sistemas clave, así como en el diseño de controles generales de tecnología de la información sobre esos sistemas. Las compañías ahora necesitan enfocarse en implementar y monitorear controles automatizados adicionales para reducir el riesgo y reducir el costo de los controles.
- El análisis de datos y el monitoreo continuo pueden generar beneficios significativos, tales como:
 - Ofrecer información periódica sobre el estado de los controles y las transacciones en toda la empresa
 - Mejora del riesgo general y capacidad de supervisión de control a través de detección temprana y monitoreo
 - Permitir una forma eficiente de variar la naturaleza, el tiempo y el alcance de las pruebas en función del riesgo.



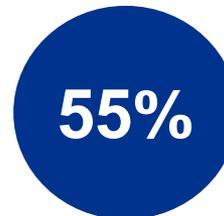
Las Compañías no están utilizando SOX como una forma de adicionar valor a sus procesos

Resultados clave

- En las compañías donde la Auditoría Interna participa en actividades de SOX, el 55% de los departamentos de Auditoría Interna gastan el 75% o más de sus horas totales en SOX.
- Solo el 57% de las empresas indicó mejorar los procesos para disminuir el costo del desempeño del control, reducir el riesgo y agregar valor como parte de su estrategia.

Nuestro punto de vista

- Las empresas que gastan una gran proporción de sus horas totales de Auditoría Interna en SOX deben considerar cómo mover su programa SOX a un estado más maduro y eficiente donde más tiempo y dinero pueden enfocarse hacia iniciativas más amplias de Auditoría Interna y creación de valor.
- Cuando SOX es parte de la cultura de una empresa y el programa está funcionando de manera eficiente, puede agregar valor en lugar de solo ser un ejercicio de cumplimiento. Un programa maduro de SOX respalda los valores y estrategias corporativos más amplios de la compañía y puede reducir el riesgo, reducir costos e impulsar el valor.



las empresas varían el número de selecciones de muestra en función del nivel de riesgo asociado; Este es un enfoque que más compañías podrían usar para alinear la naturaleza y el alcance de los procedimientos de evaluación con el riesgo

Otros datos relevantes de la encuesta

Los auditores externos solo confían en el trabajo realizado por un equipo interno de SOX en el 41% de las empresas, en comparación con el 77% cuando lo realiza una empresa externa.

Presupuesto

El 43% de las empresas experimentó un aumento de los costos en su programa SOX de 2014 a 2015

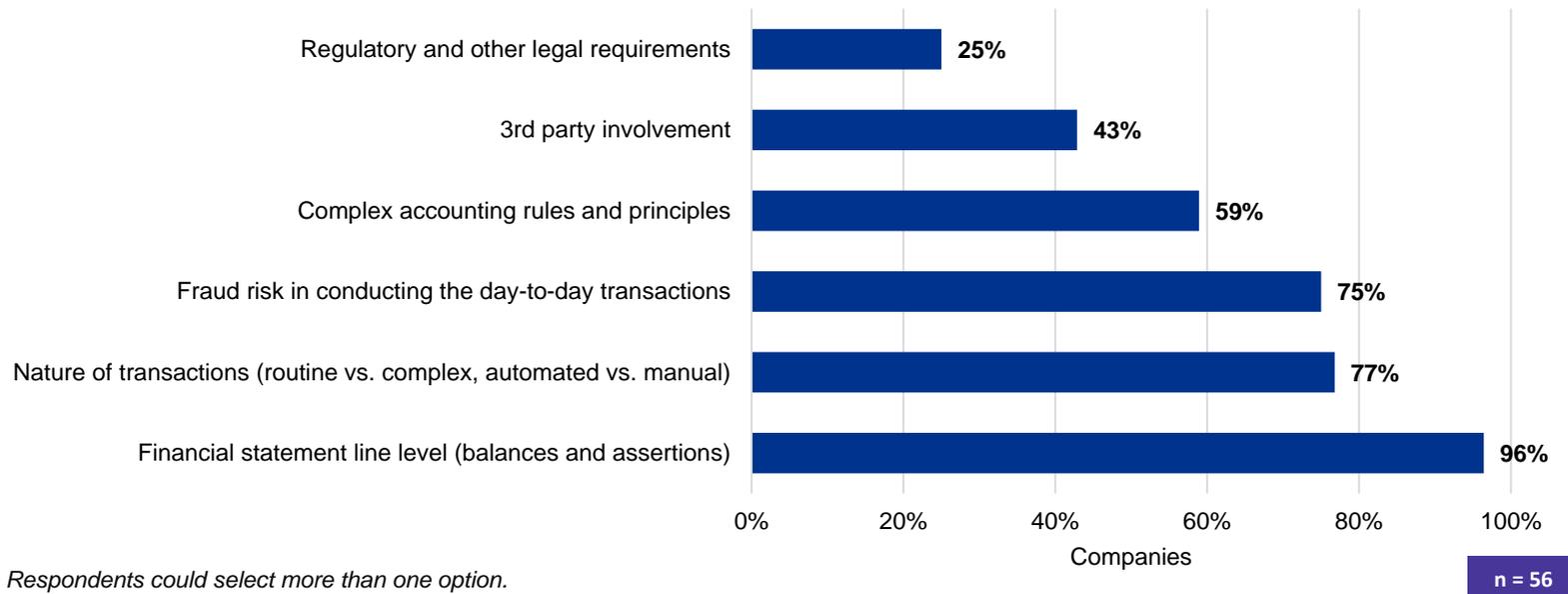
Las tendencias de costos a continuación reflejan los costos relacionados con la documentación de control, las pruebas, la gobernanza del programa SOX, etc. (y no incluyen el costo del rendimiento del control). Estas tendencias reflejan las presiones y desafíos que las empresas han enfrentado en los últimos años en relación con:

- Creciente escrutinio de los reguladores, incluidos la SEC y la PCAOB;
- Esfuerzos para examinar su entorno de controles internos SOX 404 basado en el marco COSO 2013; y
- Un mayor enfoque en los controles de revisión de la administración y la información provista por la entidad.

Para las empresas que ya han aceptado estos desafíos y los utilizaron para actualizar y mejorar sus programas SOX 404, las tendencias de costos podrían comenzar a aplanarse en los próximos años.

Evaluación de Riesgo

Que factores son considerados dentro de la evaluación de riesgos para SOX?



329

Número promedio de Key Controls

47%

de las Compañías no tienen documentados los No – Key Controls

Pruebas a los controles

93%

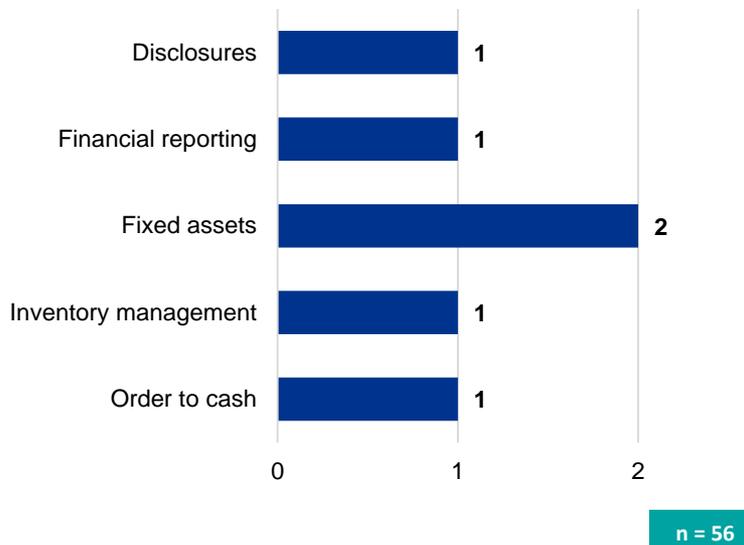
de las Compañías prueban sus controles en dos o más fases cada año

63%

de las Compañías actualizan y confirman la documentación y descripción de sus controles anualmente

Reporte y Monitoreo

Debilidades Materiales



4 compañías presentaron un total de 6 debilidades materiales

Deficiencias Significativas



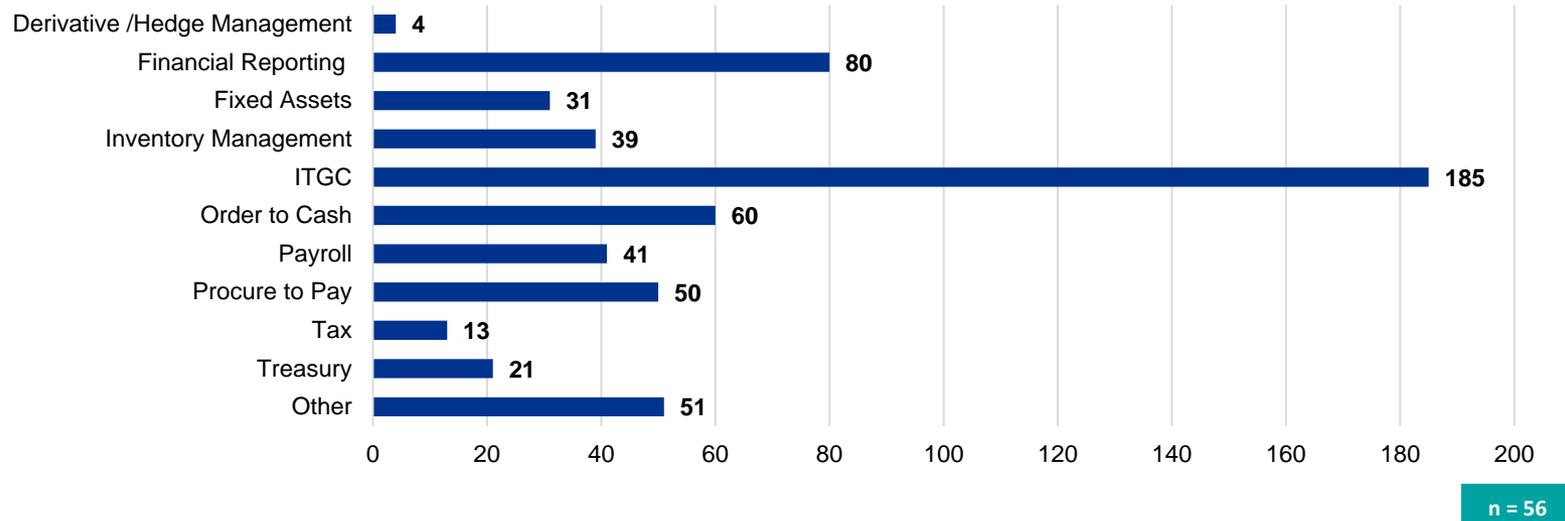
Se presentaron 53 deficiencias significativas en 23 de las Compañías encuestadas.

Reporte y Monitoreo

El 73% de las empresas representadas en la encuesta informaron una o más deficiencias de control para el año anterior.

El proceso más común para las deficiencias de control fue el control general de la tecnología de la información (ITGC), que representa el 32% de las deficiencias totales de control.

Deficiencias de Control



10

Es el promedio de deficiencias de control por compañía

El propósito de la transformación de controles



Por qué controlar la transformación?

- Las empresas se han acercado al ICOFR con un enfoque estándar de cumplimiento, en lugar de centrarse en alinearse con los puntos de vista estratégicos de las partes interesadas.
- La falta de enfoque en la mejora del proceso y el "valor agregado" continúa socavando la efectividad de muchos programas para la reducción del riesgo, la reducción de costos y el impulso del valor.
- Las empresas tienen ahorros en costos e iniciativas de innovación y debemos demostrar nuestra conciencia de oportunidad e impacto de los controles.

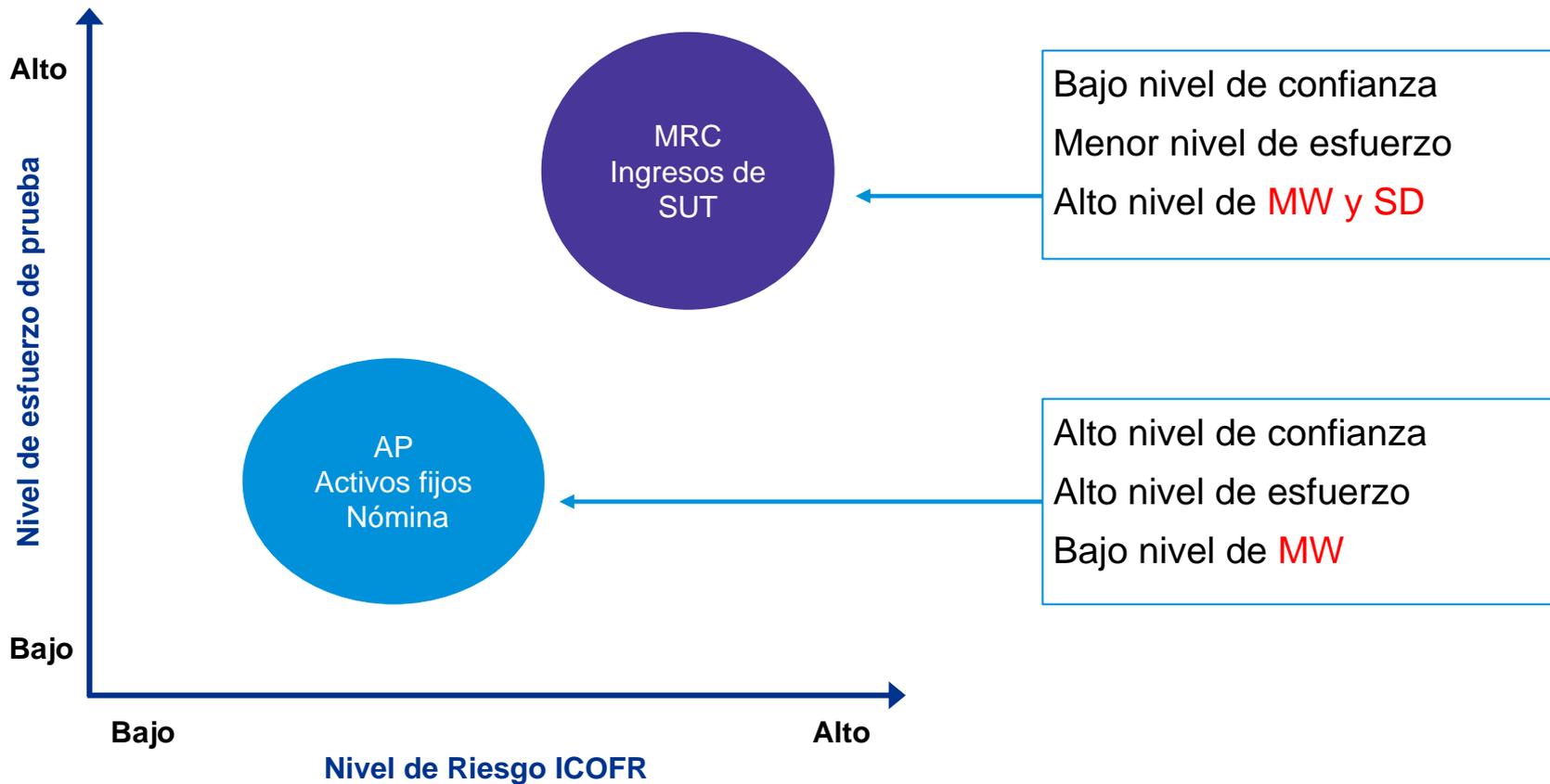




El punto de vista de KPMG



Desalineación de riesgos y enfoque ICOFR

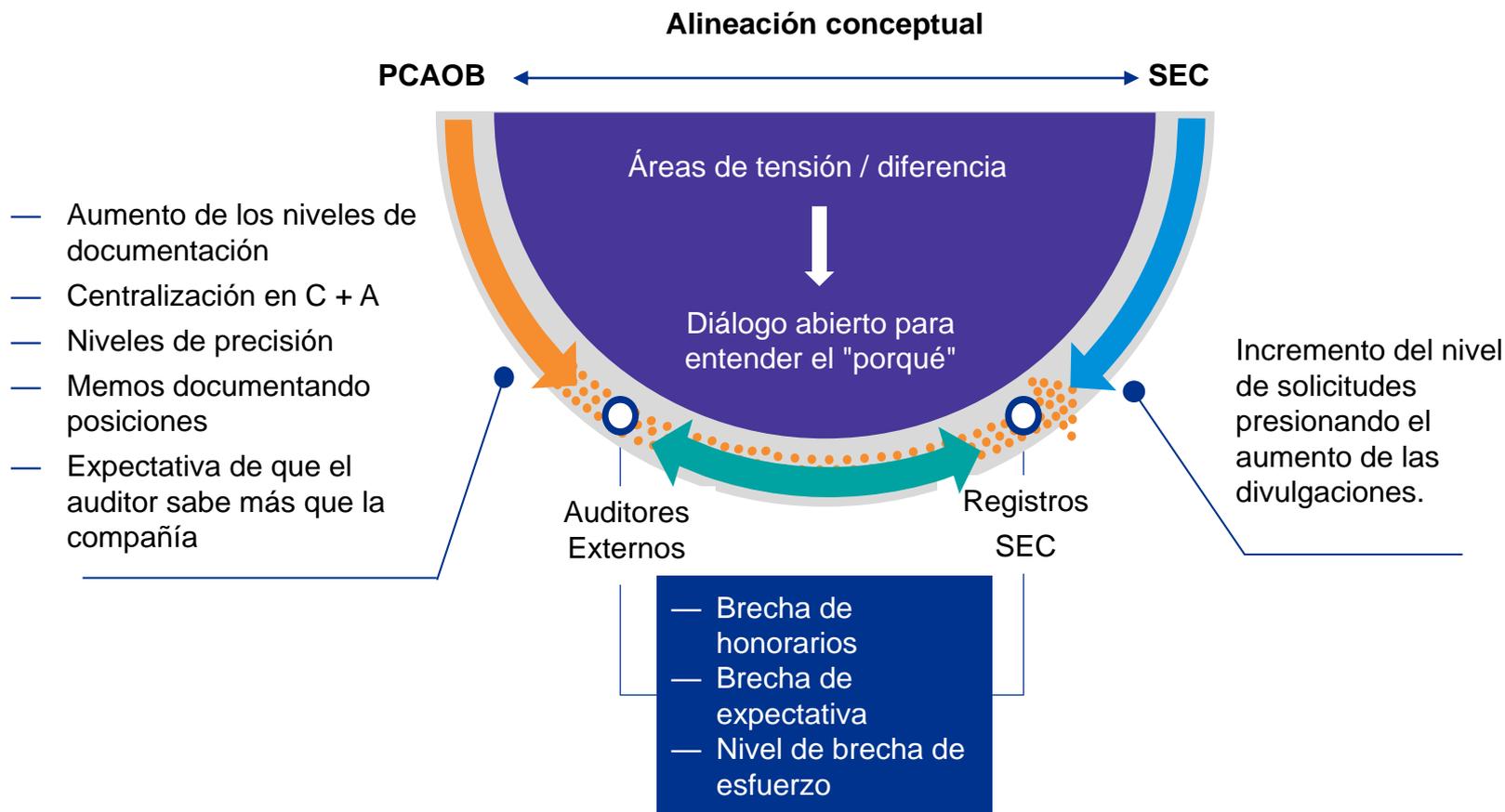


Controles con confiabilidad



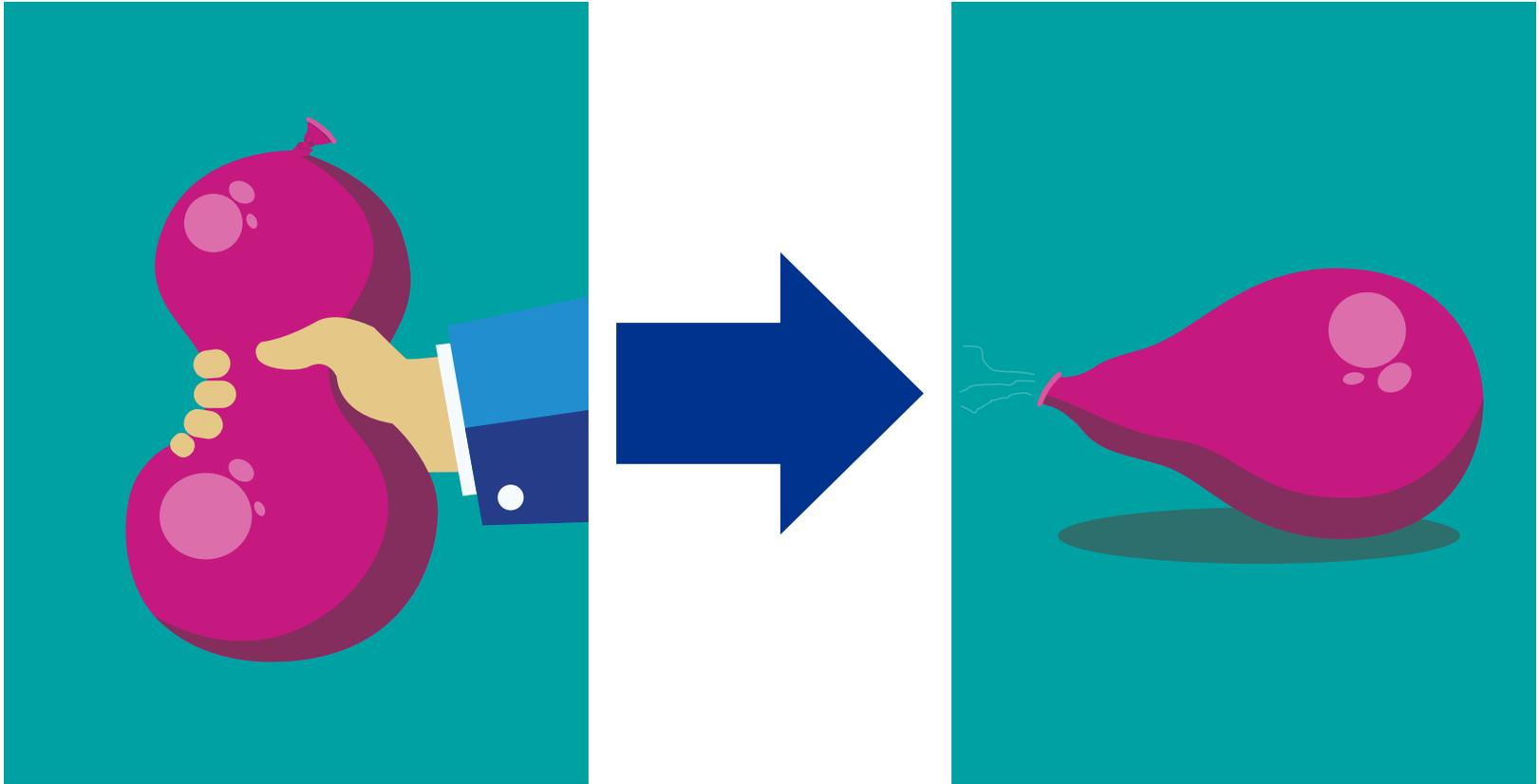
Controles de nula confiabilidad

Alineación conceptual SEC y PCAOB



¿Cómo reducimos el costo total?

Efecto **globo** ... "cuando se **aprieta** un **globo** de látex: el aire se mueve, pero no desaparece, sino que se mueve hacia otra área de menor resistencia"



Formas de reducir las horas SOX

- Reduzca los niveles de documentación para controles de no dependencia: solo realice la documentación de ICOFR, no la documentación de auditoría integrada de PCAOB.
- Asegúrese de que los procedimientos de prueba sean solo procedimientos de ICOFR de la gerencia, no auditores, especialmente con respecto a la integridad y precisión
- Tamaños de muestra flexibles basados en la dependencia frente a la falta de confianza
- Estandarice el formato de reconciliación, el formato de hoja de cálculo, etc.
- Estandarice los informes utilizados
- Reduzca las pruebas de informe clave: esta es una actividad de auditoría externa, no una actividad de ICOFR. Además, deberíamos estar probando controles que no realizan procedimientos sustantivos
- Asegúrese de escalar los problemas y discutir impacto antes de realizar cualquier trabajo adicional

Formas de reducir las horas SOX

- Considere varios roles / enfoques para nuestras pruebas de recorrido o de diseño
 - En compañía de los auditores,
 - Separado de los auditores para poder tener una discusión más abierta y honesta
 - Documente solo algunos de los recorridos en formato de auditor por el nivel de detalle
 - No se documenta ningún tutorial utilizando el formato de auditor
- Agilice el proceso de control en sí mismo y / o dirija la automatización
- Determine las aplicaciones en el alcance. Si solo hay un informe, considérela como prueba sustantiva
- Impulse la corrección real de los controles, no solo correcciones de 'band aid', donde el control falla nuevamente el próximo año
- Considere si existen controles comunes o si podrían existir, si el control se reescribe o rediseñó
- Modifique los procedimientos de 'rollforward'
- Considere procedimientos de auto evaluación

Formas de mejorar un programa SOX

- Enfoque real en los controles de transacciones significativas e inusuales
- Centralización en la implementación y el fortalecimiento de los controles directos a nivel de la entidad. Incluso si el auditor no va a confiar en los controles, si mgmt. depende de ellos, entonces ahí es donde deberíamos enfocarnos. P.ej. presupuesto real, o tasa de reconciliación
- Pruebas de control común
- Alineación de controles y procesos similares como un precursor para controlar controles comunes. p.ej. a través de divisiones
- Procesos SOC1, incluida la alineación entre empresas y Tecnología
- Segregación de funciones
- Evaluación de riesgo de fraude
- Análisis de datos para seleccionar una muestra o muestreo estratificado; ¿Reconsiderar nuestro objetivo general, si se trata de encontrar problemas para que puedan ser remediados, o solo para probar 25 y terminar?
- Asegurar que realmente están haciendo una prueba significativa de diagrama de flujo de diseño y apalancamiento
- Revisiones de acceso de usuario: si identifica a alguien que no debería tener acceso, debe hacer un análisis de impacto para ver si usaron dicho acceso de manera inapropiada.

Formas de mejorar un programa SOX

- Definir una metodología para seleccionar muestras: cobertura de todos los registros, todas las cuentas, cuentas de mayor riesgo, etc.
- Expandir nuestro alcance más allá de los sistemas y controles 'en el alcance'
- Implementar algunos controles 'mega' (por ejemplo, análisis de nómina vs pruebas individuales)
- Realmente desafíe los controles durante los las pruebas de recorrido; Los auditores se están enfocando en esto cada vez más
- Cambiar hojas de cálculo a informes
- Enfoque en transacciones significativas e inusuales y en áreas de alto riesgo a principios de año
- Hacer pruebas completas de población usando D & A para ciertos controles para evitar perseguir fallas de último minuto
- Revisar el acceso de usuarios: si identifica a alguien que no debería tener acceso, debe hacer un análisis de impacto para ver si lo usaron de manera inapropiada.

Tipos de coordinación de auditoría externa

La confianza para modificar el enfoque sustantivo

- **El auditor confía en un entorno de control efectivo para disminuir la cantidad de pruebas de auditoría sustantivas requeridas**
- Necesita un entorno de control fuerte a lo largo del tiempo
- Este enfoque puede no funcionar para todas las épocas de la empresas (por ejemplo, público nuevo)
- La administración puede impulsar la dependencia para reducir las pruebas y, en última instancia, las tarifas de auditoría
- La alineación de los controles con el auditor no es necesariamente una consideración clave

Uso del trabajo de otros

- **El auditor confía en el trabajo de control realizado por la administración (o un tercero en nombre de la gerencia), con un rendimiento limitado**
- La confianza se basa en las calificaciones de control
- Puede resultar en ahorros de tarifas de auditoría limitada; sin embargo, la gerencia probablemente deba cumplir con los requisitos de tamaño de muestra, prueba y documentación del auditor.
- La alineación de los controles con el auditor es necesaria para este método de confianza

Asistencia directa

- **Un miembro de la gerencia (o un tercero en nombre de la administración) sirve como un recurso que informa directamente al auditor para realizar las pruebas**
- Los recursos utilizados deben ser concedores y competentes
- Un objetivo principal es reducir las tarifas de los auditores
- La alineación de los controles con el auditor no es necesariamente una consideración

Auditoría Sustantiva vs Control

Perspectiva de los estados financieros:

- \$ X es menor que la materialidad de \$ Y
- Concluya que los errores no fueron materiales

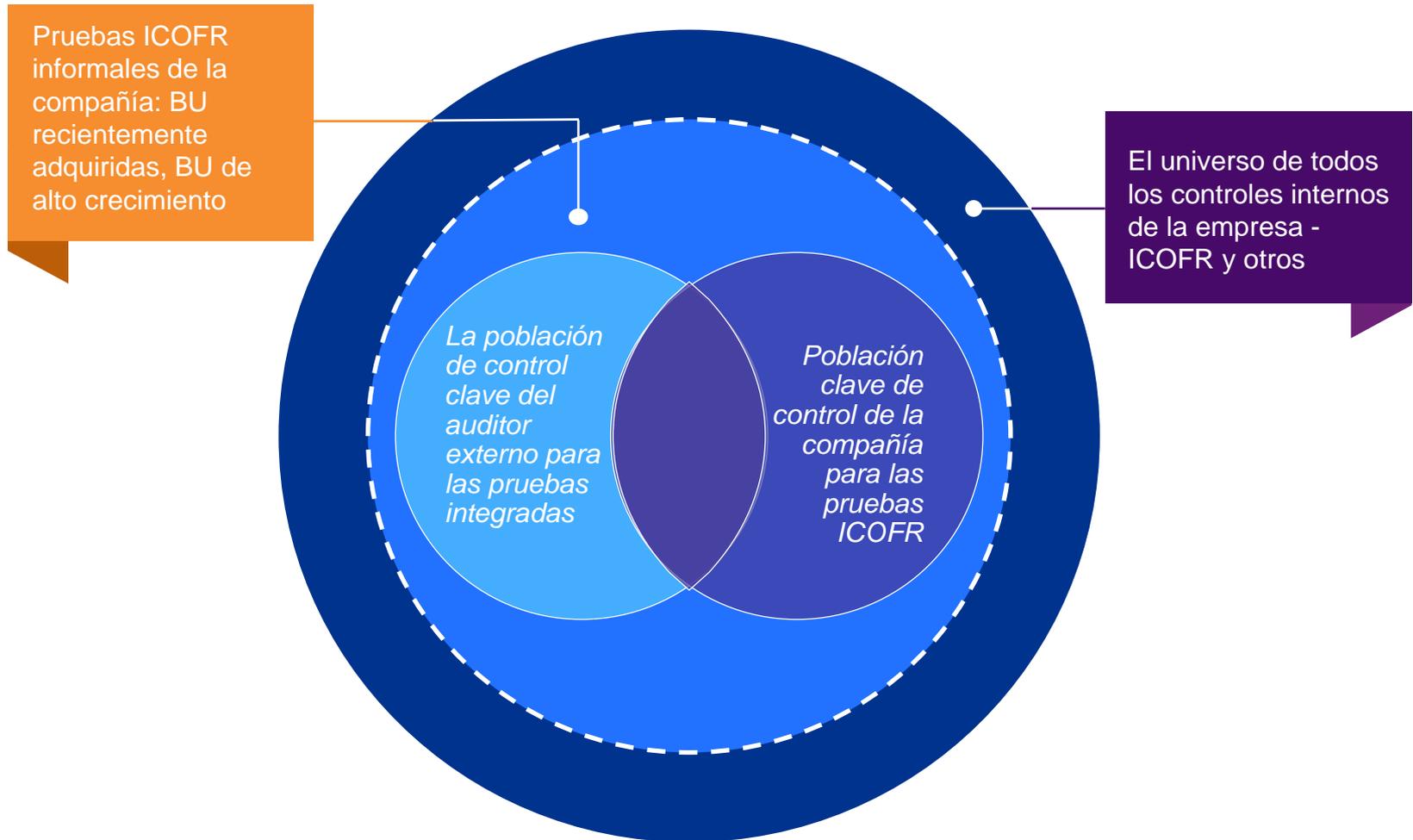


Perspectiva ICOFR :

- Los errores proporcionan datos empíricos que muestran que el control no funciona todo el tiempo
- No se puede concluir que los errores no pudieron haber sido materiales



¿No estamos probando lo suficiente?



Herramientas SOX

CPAM

SOX Health (evaluación de la “salud y madurez” del SCI e ICOFR)

Tablero de evaluación comparativa del SOX Health

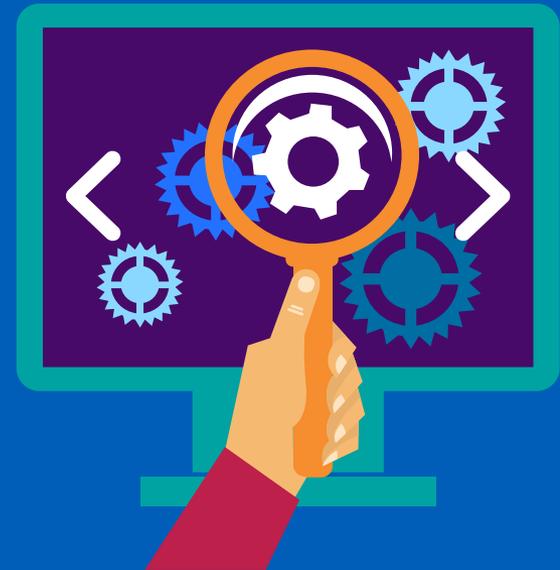
Herramienta de análisis de alcance del ICOFR

Generador de hojas de ruta

Muestra de documentación del proceso

Encuestas SOX

Documentos de punto de vista del ICOFR



Costo total del control

La Encuesta de controles 2016 de KPMG reveló que el 83% de las empresas enfocó su estrategia de NIIF 2016 en la minimización de los costos relacionados con la documentación y las pruebas de los procesos. Sin embargo, la realidad es que los costos de prueba y auditoría son solo un pequeño porcentaje del costo total de los controles. Por lo general, las organizaciones no consideran los "costos ocultos" asociados con la operación de control. Esto representa un área con gran potencial de eficiencias mediante la optimización y automatización de procesos.

La falta de enfoque en la mejora del proceso y el "valor agregado" continúa socavando la efectividad de muchos programas para reducir el riesgo, reducir los costos y generar valor.

Controladores de costo



Nivel de automatización



Frecuencia de rendimiento



Duración del desempeño



Nivel del personal que realiza los controles



Cantidad de instancias del control de actuación



Costos de prueba

Costo de los componentes de control



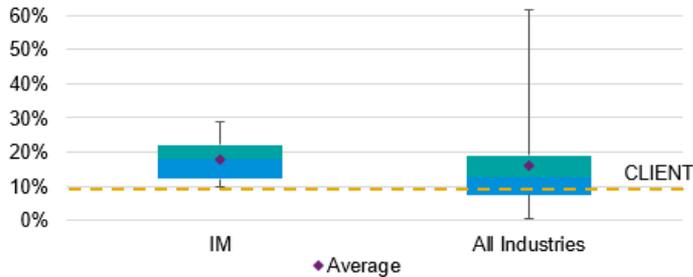
"Costos visibles" de cumplimiento
(3ra línea de defensa)

"Costos ocultos" de las operaciones
(1ra línea de defensa)

CPAM - Muestra de salida

Control de automatización y tipos de control

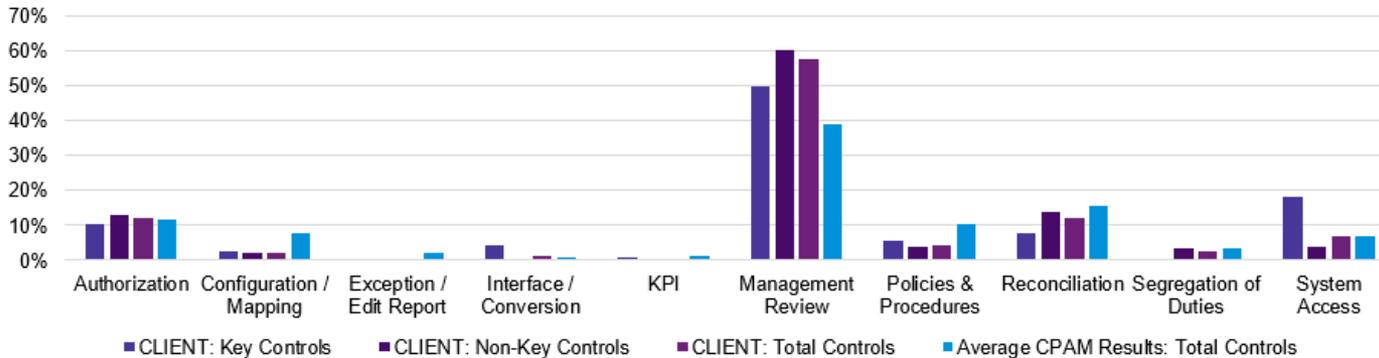
Automated controls as a percentage of total controls



Observaciones

- El CLIENTE tiene un porcentaje menor de controles automatizados en comparación con los colegas
- El CLIENTE tiene aproximadamente un 19% más de revisión y controles escritos que el promedio por parte de la gerencia; sin embargo, aparece que EL CLIENTE también debe enfocar sus controles clave en el acceso al sistema e interfaz / conversión mayor que otras compañías
- La gerencia debe evaluar si hay oportunidades para modificar procesos para reducir el número de revisiones de gestión necesarias y aumentar los tipos de control como configuración / mapeo, informes de excepción / edición, o controles de interfaz que pueden permitir una mayor automatización

Percentage of controls by control type

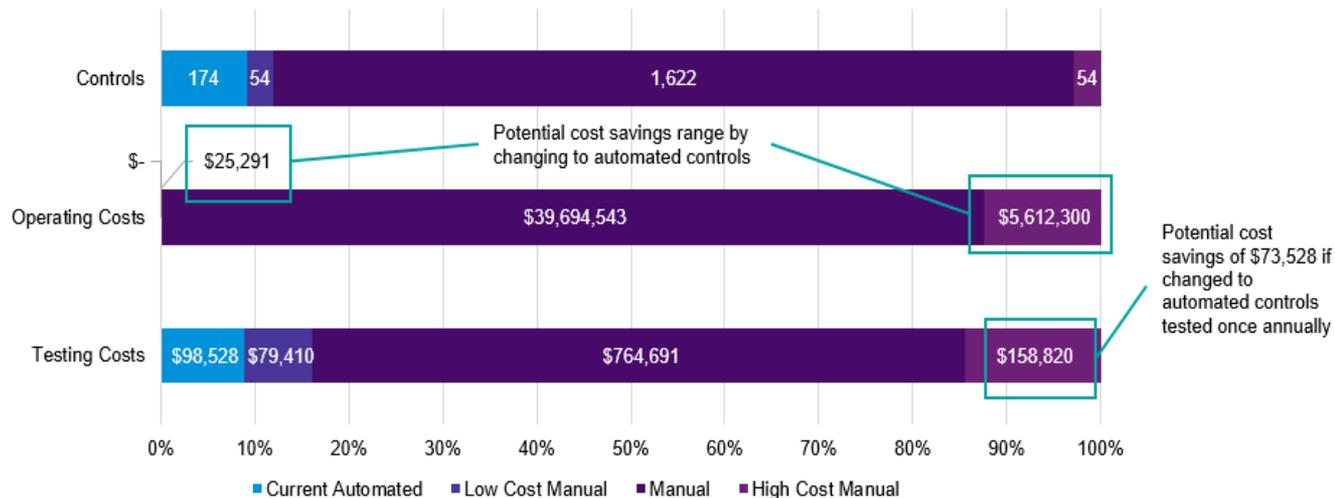


CPAM - Muestra de salida

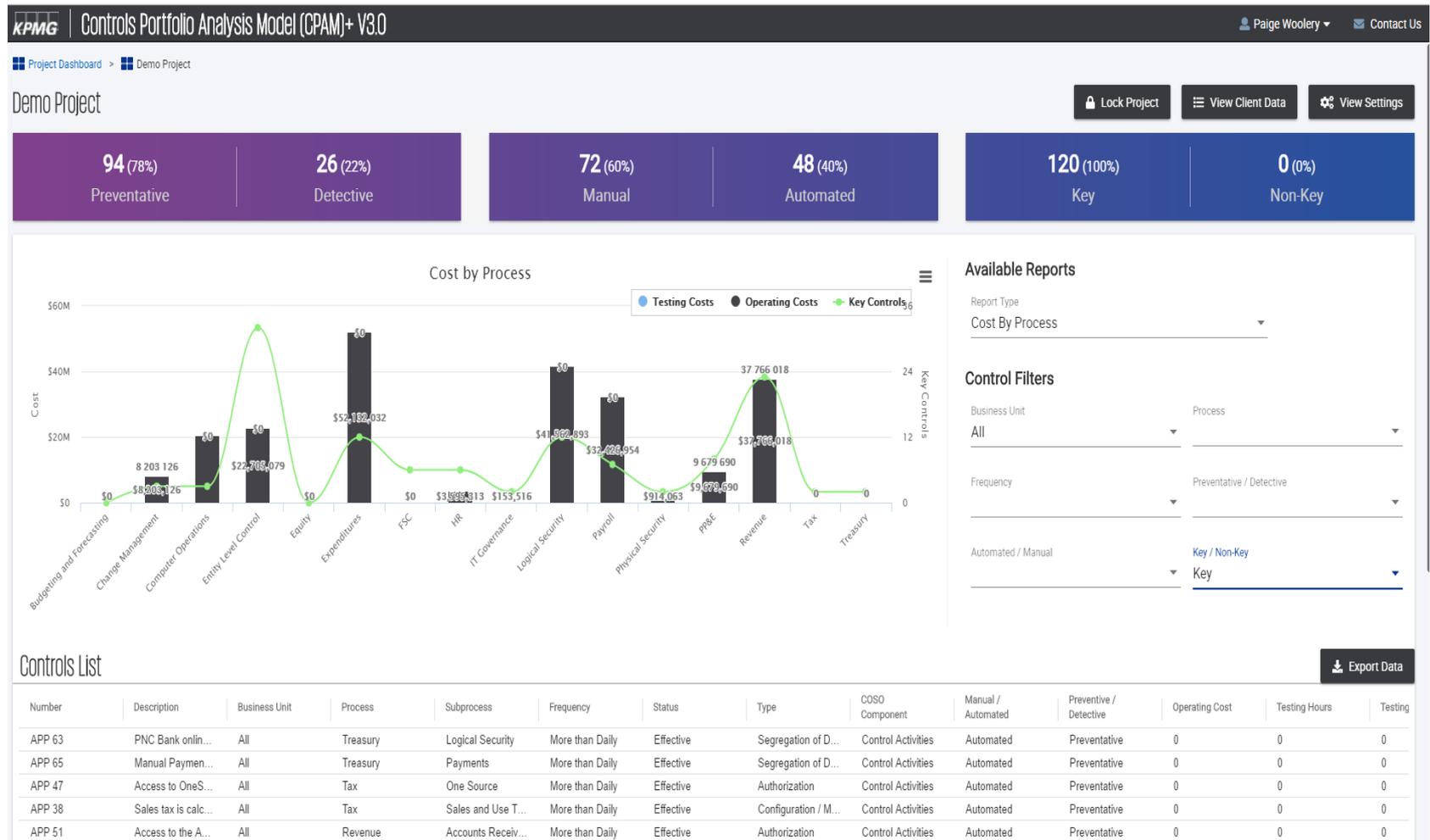
Control de automatización y tipos de control. (Cont.)

Ahorro potencial de costos

- Como se vio en la diapositiva anterior, el 9% de los controles actuales del CLIENTE están automatizados. El siguiente cuadro ilustra el costo potencial "ahorros" si la cantidad de controles automáticos se aumentó a 228 controles para alcanzar el cuartil inferior de 12% de automatización en pares compañías. El rango de ahorro de costos se estima en función del aumento de la automatización en los controles manuales con el total del costo más bajo o aquellos con el mayor costo total, proporcionando un rango de \$ 25,291 a \$5,685,828.
- Esto supone que se implementan nuevos controles automáticos en un sistema existente que está en el alcance de SOX y no incluye los costos iniciales únicos que pueden asociarse con la configuración de los nuevos controles.



CPAM - Vista previa de la versión web



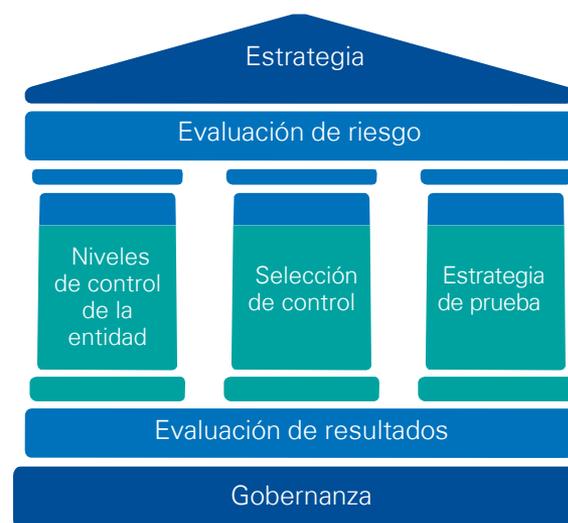
SOX Health

SOX health check (SHC) de KPMG evalúa la salud y la madurez del programa ICOFR de su compañía y brinda información útil y valiosa sobre cómo avanzar en su programa.

Como resultado de un proyecto de SHC, la empresa recibe una evaluación de madurez de su programa ICOFR y una hoja de ruta que incluye información procesable para:

- Identificar oportunidades para reducir su costo total de control
- Mejorar la gobernanza del ICOFR
- Mejorar el rendimiento del equipo del programa ICOFR
- Mejorar la eficiencia del programa ICOFR

El mapa de ruta y los puntos de vista están alineados con los objetivos de la compañía para su programa ICOFR y la dirección estratégica general



Pilares de un programa Sarbanes-Oxley

Nuestra tesis: Los equipos ICOFR a menudo se centran en la prestación de servicios de cumplimiento, sin un enfoque adecuado en la identificación de eficiencias de control interno o actividades de valor agregado. Sin embargo, dados los puntos de referencia y ejemplos de beneficios tangibles, los equipos del ICOFR pueden ser una función de "valor agregado" si se alinean con los objetivos corporativos y las partes interesadas clave. Un programa puede estar estructurado para respaldar el crecimiento, reducir riesgos, reducir costos, aumentar la dependencia de la auditoría externa y generar valor.

Nuestra experiencia profesional y enfoque probado lo ayudarán a diagnosticar sus problemas y guiarlo a través de la mejora.

Los chequeos de SOX Health (SHC)

Enfoque

Aprovechando el marco de los Chequeos de SOX Health de KPMG, el programa SOX del cliente se compara con las prácticas líderes para identificar áreas de cumplimiento y oportunidades de mejora. La madurez del programa SOX se evalúa de acuerdo con los pilares que se enumeran a continuación:



Horas típicas para ejecutar: Aproximadamente 180 horas; sin embargo, puede variar ampliamente según el tamaño de la organización y la profundidad de la revisión. Los Cheques de salud SOX se han proporcionado como inversiones en el cliente (para un número mínimo de horas con menos entrevistas) o por hasta \$150,000 (con entrevistas y revisiones extensas de la documentación del programa SOX).

Kit de herramientas de los Chequeos de SOX Health: este conjunto de herramientas incluye la encuesta de madurez y la calculadora de continuum, listas de entrevistas de ejemplo, entregas de ejemplos, libros de conversación, una hoja de cálculo de marketing, etc.

Tablero comparativo de los Chequeos de SOX Health

¿Cómo nos comparamos con los demás?

Profundice en los resultados y detalle todos los niveles.



Acceda al panel de Encuesta de madurez bajo [Benchmarking](#) dentro del kit de [herramientas para los chequeos de salud SOX](#)

Consideraciones para usar D&A en SOX

Al incorporar datos y análisis en el programa SOX, las organizaciones deberían considerar elementos tales como:

Completitud y precisión

- La integridad y precisión deben ser consideradas por los dueños del proceso al ejecutar un control
- Los auditores externos realizan pruebas de integridad y precisión en todas las hojas de cálculo clave e informes generados por el sistema con un enfoque básico riguroso o pruebas anuales
- Si D&A se va a usar como parte de una actividad de control, ¿se prueban los controles generales de tecnología de la información (ITGC) para los sistemas utilizados con el fin de generar datos o informes?

Posible impacto en la confianza del auditor externo

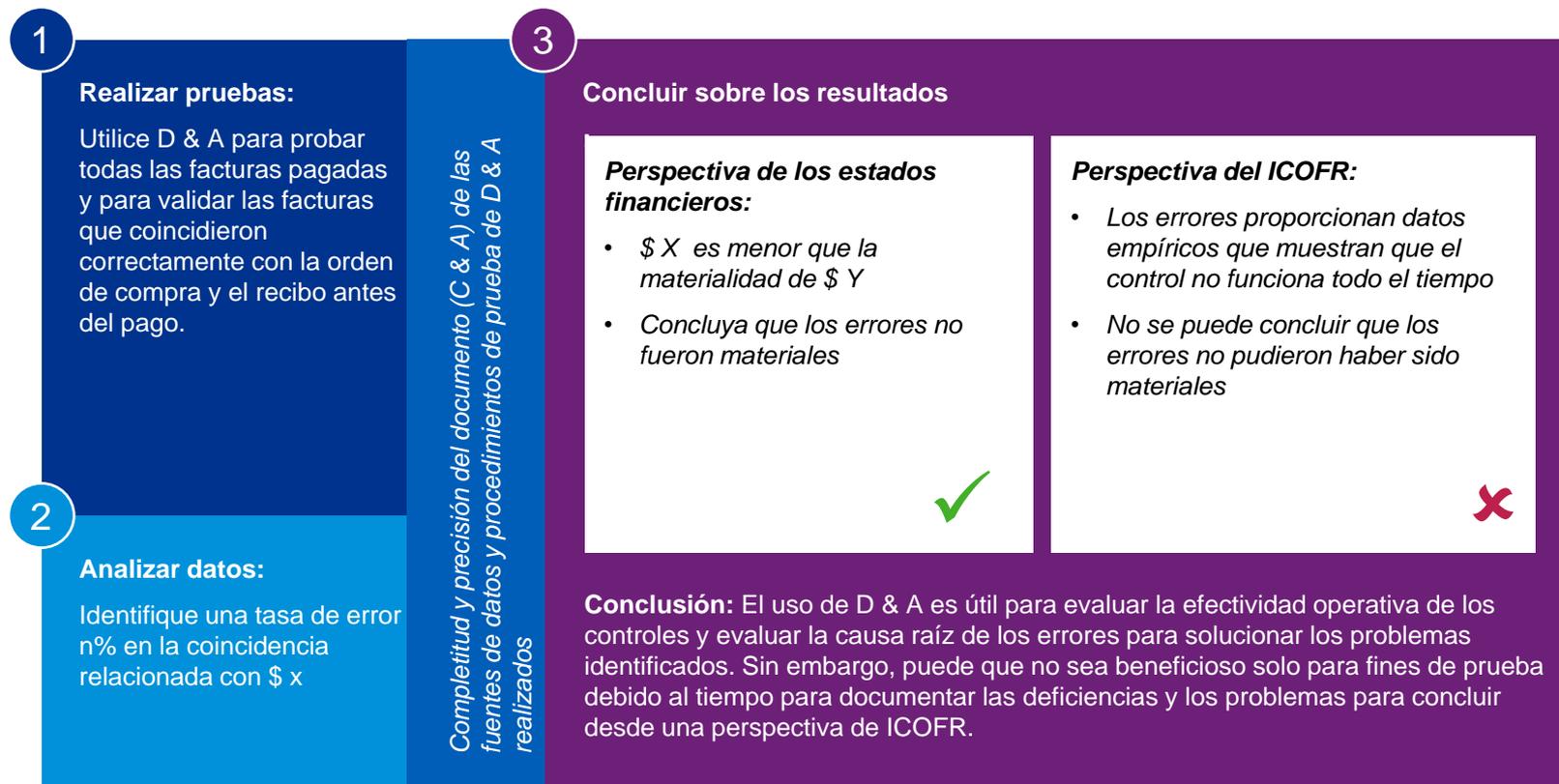
- Si D&A se va a utilizar como parte de la estrategia de prueba, ¿se basará el Auditor externo en esa prueba de la misma manera que en el enfoque anterior?

Uso de datos existentes y actividades analíticas

- ¿Cómo se pueden expandir las actividades existentes de D & A dentro de la organización para respaldar el programa SOX? (Aprovechar tecnologías / conocimiento, implementar con actividades de control, proporcionar información sobre la evaluación de riesgos o procesos de selección de controles, etc.)
- Aproveche los conocimientos y los resultados de los procedimientos de D & A realizados en auditorías internas para respaldar el programa
 - Asistir en la evaluación de riesgos o en los procesos de selección de control
 - Reducir las pruebas de SOX en procesos relacionados

Análisis de datos e ICOFR

Un beneficio del uso de D&A es la capacidad de analizar y evaluar toda la población, en lugar de solo una muestra. Sin embargo, esto también puede generar desafíos desde una perspectiva ICOFR, como se ilustra en el siguiente ejemplo para probar un control de coincidencia tripartita:





Automatización Inteligente

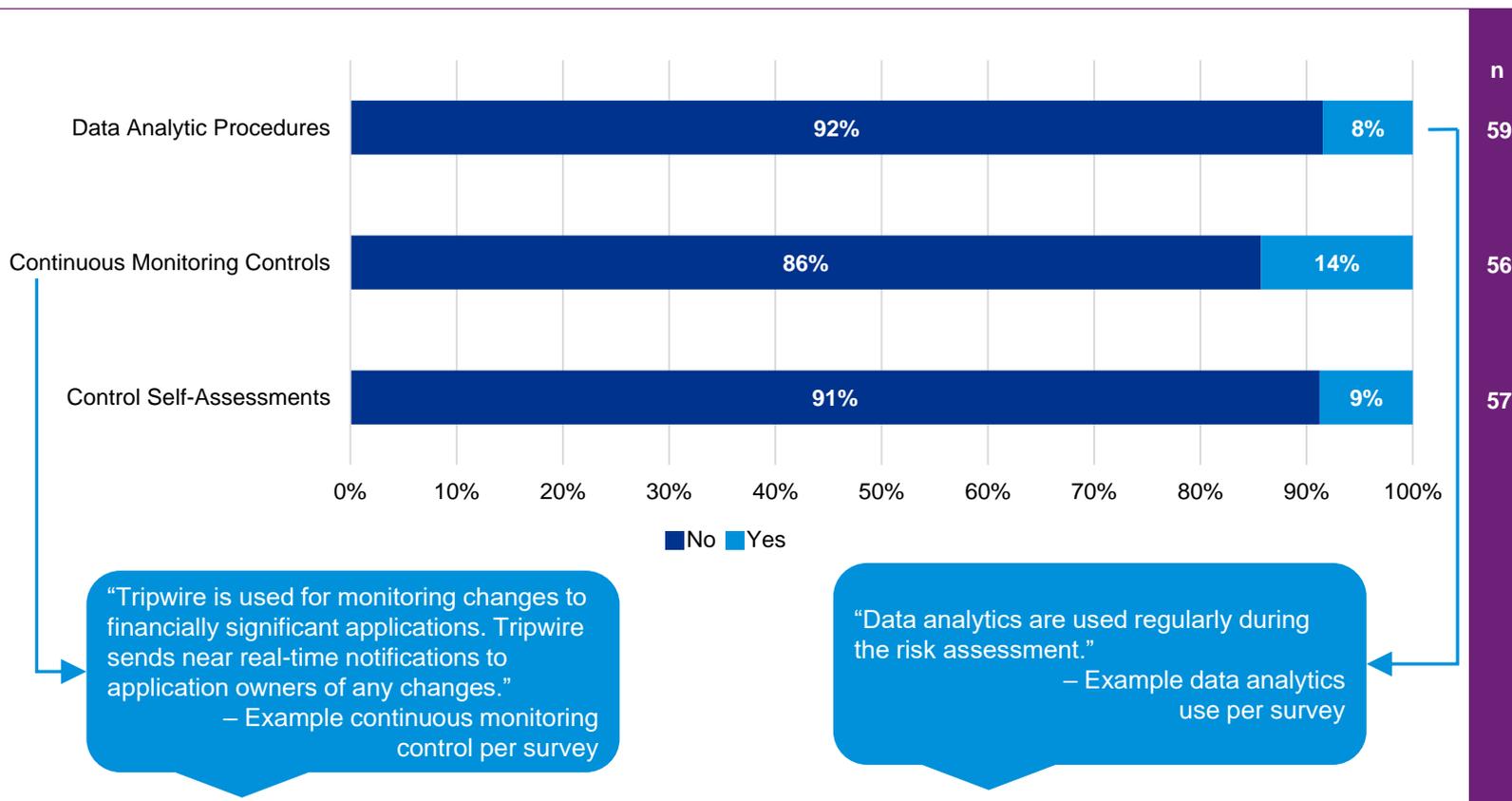
Aprovechar el poder de la
tecnología cognitiva para
transformar los enfoques de
aseguramiento





Very few companies are leveraging approaches such as data analytics, continuous monitoring or control self-assessments in their SOX programs.

Q. What approaches are used in the execution of the SOX program?



Survey 2017

Technology use in controls

Whether key controls include continuous monitoring controls:



Whether key controls include continuous auditing controls:



Use of data and analytics (D&A) within SOX program:*



39%

While D&A has been somewhat of a hot topic in recent years, 39% of organizations have not incorporated it into their SOX programs. The most common ways organizations are currently using D&A in the SOX program is to select samples or during the risk assessment process.

Sample selections

41%

SOX risk assessment

32%

As part of a control activity performed by management

22%

Within control testing

7%

*Respondents could select multiple responses

Use of digital labor/intelligent automation in regards to the SOX program:

To perform a control activity:

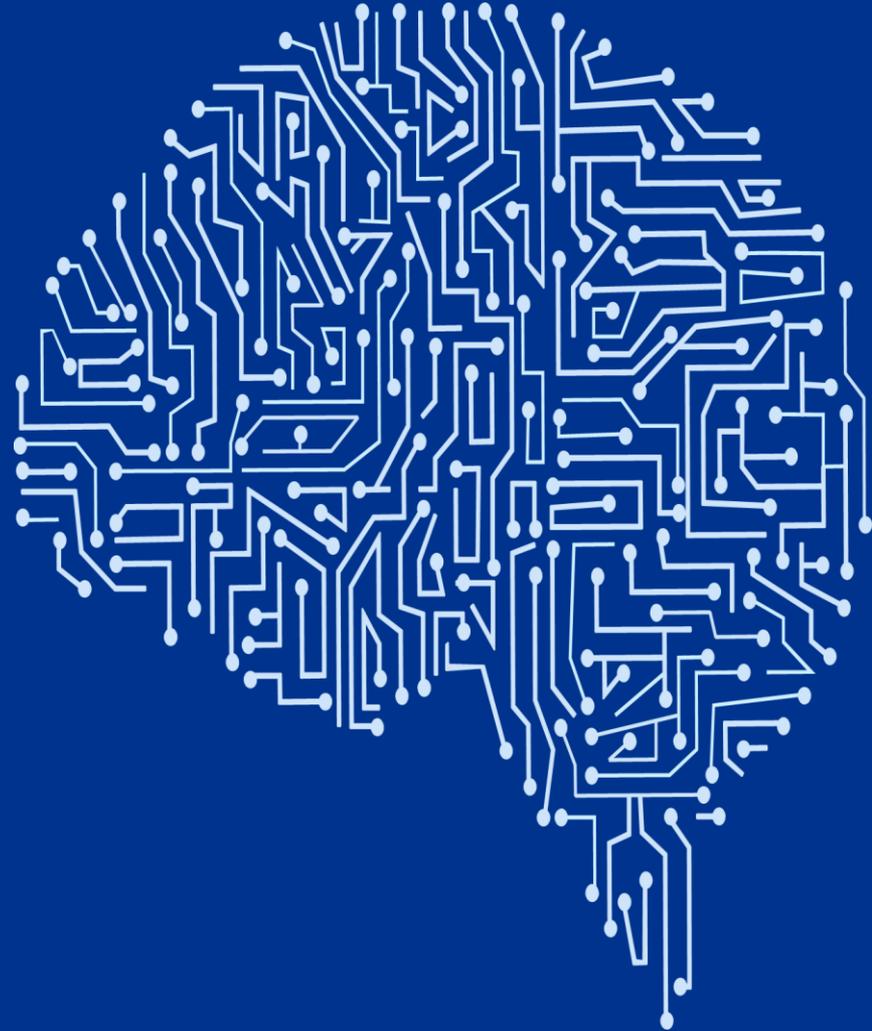


To assist with compliance activities (testing or reporting on controls):





Introducción a la Automatización



¿Qué estás viendo en tu organización?

- Donde y como esta considerando o implementando su organización la automatización inteligente ?
 - ¿Primera Línea de Defensa?
 - ¿Segunda Línea de Defensa?
 - ¿Tercera Línea de Defensa?
- Conoces si sus organizaciones de servicio tienen implementados flujos de trabajo bajo automatización inteligente?
- Existe y/o evaluado la oportunidad de aprovechar las capacidades para transformar la estrategia de aseguramiento de su organización.



Realineación de la tecnología, modelo de negocio y procesos con el fin de crear valor a los clientes y empleados en una economía digitalmente cambiante.

“Transformación digital”
Brian Solis

El espectro de tecnologías abarca desde la automatización básica hasta la automatización inteligente

ACTÚA

Como un Humano



Automation Anywhere, Blue Prism, UiPath, Interactive Media

REGLAS

Automatización básica de procesos

- Basadas en lineamientos de negocio
- Reconocimiento de pantalla y captura de datos (OCR)
- Automatización de flujos de trabajo

APRENDE

Automatización mejorada

- Capacidad para trabajar con datos no estructurados
- Procesamiento de Lenguaje Natural
- Repositorio de conocimientos incorporado
- Capacidades de aprendizaje
- Reconocimiento de patrones

IPSoft, Arago, Automation Anywhere, TCS, Wipro

RAZÓN

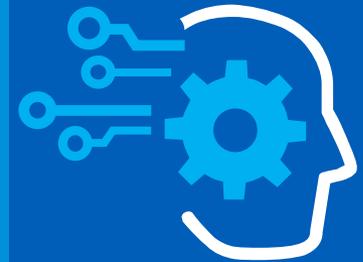
Automatización cognitiva

- Inteligencia Artificial
- Procesamiento y reconocimiento de lenguaje natural
- Autoaprendizaje
- Procesamiento de grandes conjunto de datos
- Análisis Predictivo/ generación de hipótesis
- Aprendizaje basado en la evidencia

IBM Watson, Wipro Holmes, Google (Deep Mind), A.Xi, IPSoft, Next IT (Alme), Chelation

PIENSA

Como un Humano



Robotic Process Automation (RPA)

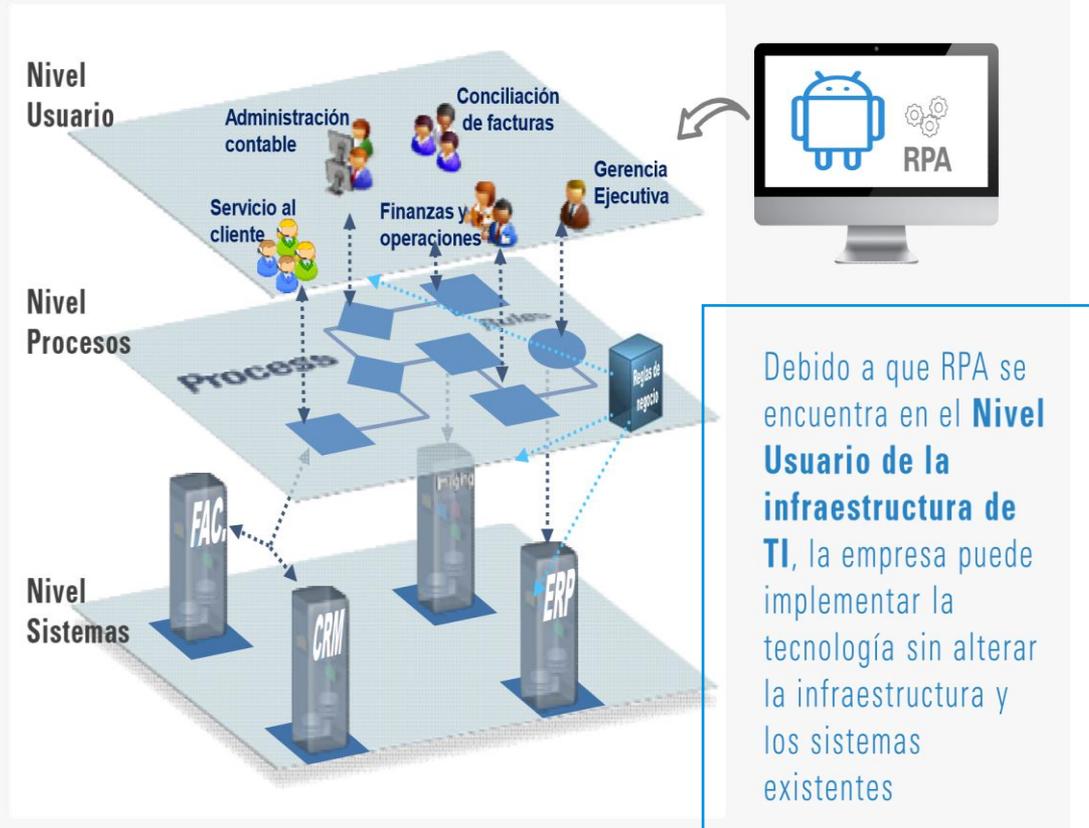
¿QUÉ SIGNIFICA?

RPA significa Robotic Process Automation y se refiere a la tecnología que le da a una empresa la capacidad de trazar un proceso de negocio que es **definible, repetible y basado en reglas**, así como asignar un software "robot" para gestionar la ejecución de ese proceso

¿CÓMO SE PUEDE UTILIZAR?

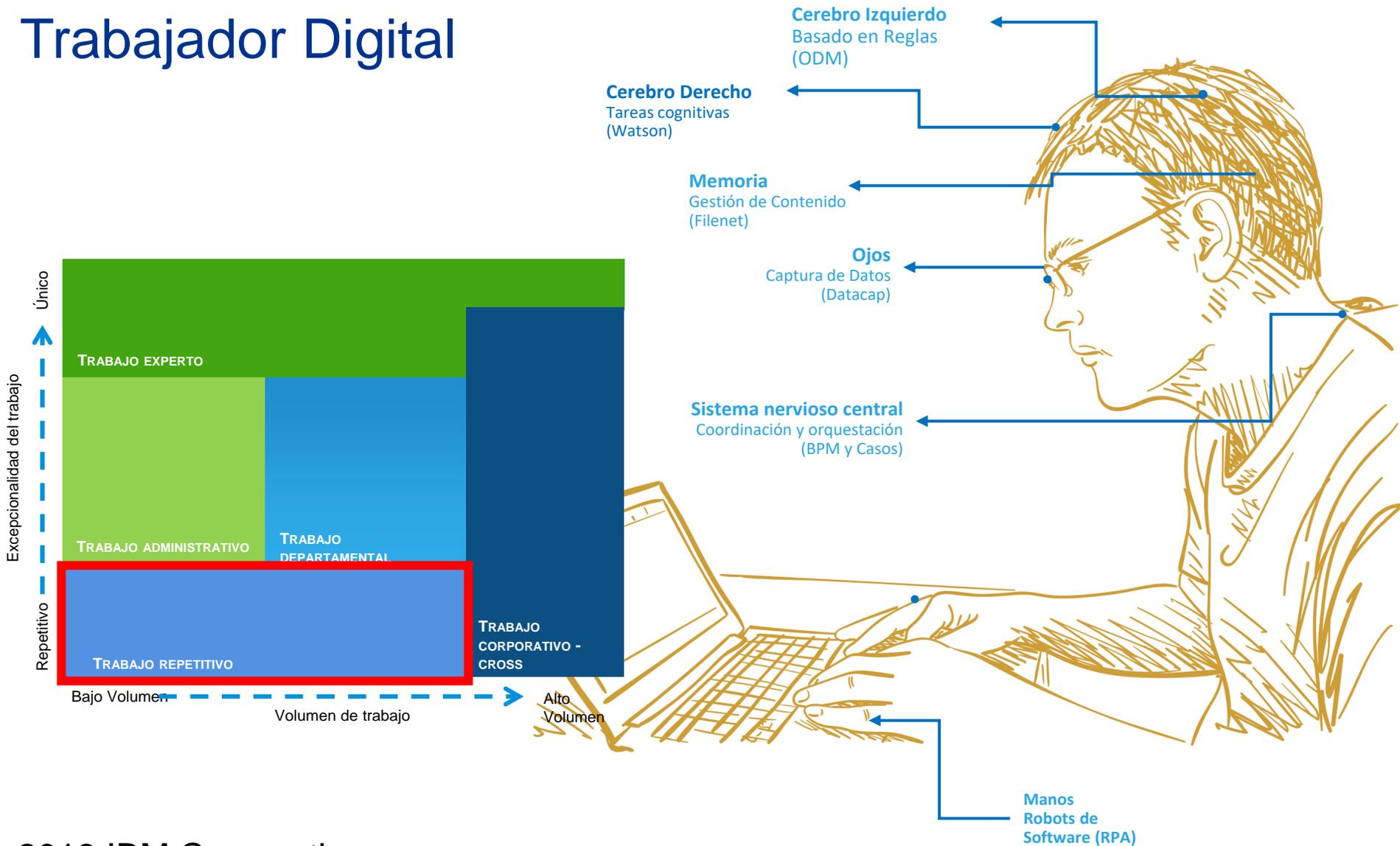
Es similar a grabar una macro en Excel, pero con un potencial por explotar:

- **Acceso al correo electrónico** (leer, descargar, enviar, etc)
- **Transferencia de datos** entre aplicaciones
- **Acceso e interacción con sistemas empresariales**
- **Capacidad óptica de reconocimiento de caracteres** (OCR), etc.



Aplicación de tecnología que permite a los programas informáticos realizar actividades manuales, parcial o totalmente automatizadas

Trabajador Digital



2018 IBM Corporation



Que actividades son candidatos para la automatización de procesos básicos

Los archivos de entrada son nativos digitales, Ej. Archivos csv de datos estructurados, archivos Excel en formatos definidos, archivos PDF generados por el sistema

Hay reglas de negocio claramente definidas con excepciones limitadas o sin excepciones.

Las salidas requeridas son flexibles con respecto al formato

Bajo juicio, o análisis requerido antes de la aplicación del juicio

Las salidas están claramente definidos con respecto al contenido, por ejemplo, una lista o tabla

La automatización resultaría en un ahorro significativo de tiempo.

Tenga en cuenta que puede haber múltiples tareas que sean sustancialmente iguales y que puedan ser automatizadas como un grupo, por ejemplo. la misma prueba de acceso al sistema se realiza para diez sistemas separados

Buenos Ejemplos		Malos Ejemplos	
	System generated PDFs		Scanned PDFs
	Excel Files		System Screenshots
	Email Files		Physical Signatures
	Text Files		
	Database Extracts		
	Standardized Tool Extracts		
	Standardized ERP Extracts		
			

Impacto de la Automatización en los controles sobre el reporte de información financiera

Entendiendo la Automatización

Las compañías están continuamente buscando formas de automatizar procesos, tareas, actividades o controles que antes eran manuales, intensivos en tiempo y arduos. A medida que aumenta la automatización, las organizaciones deben tener en cuenta:

1 Evaluación de riesgo SOX y alcance:
¿Se han contemplado todos los bots como parte de la evaluación de riesgos de la organización y el alcance relacionado de los sistemas financieros?

2 Impacto en las actividades de control y reporte
¿Los bots tienen un impacto en las actividades de control y / o informes que son realizados por la administración?

3 No todos los bots son creados de la misma manera
¿Todos los bots han sido clasificados en función del riesgo, con actividades de control implementadas y validadas en función del riesgo subyacente?

4 Impacto en los controles generales de TI
¿Qué efecto tienen el desarrollo de bots sobre las actividades de control de TI y como TI esta abordando el riesgo asociado con estas nuevas tecnologías?

5 Impacto sobre el enfoque de pruebas:
Si se identifican controles que son ejecutados por bots ¿ha identificado la compañía los procedimientos apropiados para abordar y comprender la complejidad y la lógica de la prueba ?

6 Requerimientos de cumplimiento SOX:
Entender si se requiere establecer algunos requerimientos de cumplimiento el programa de automatización de la organización.

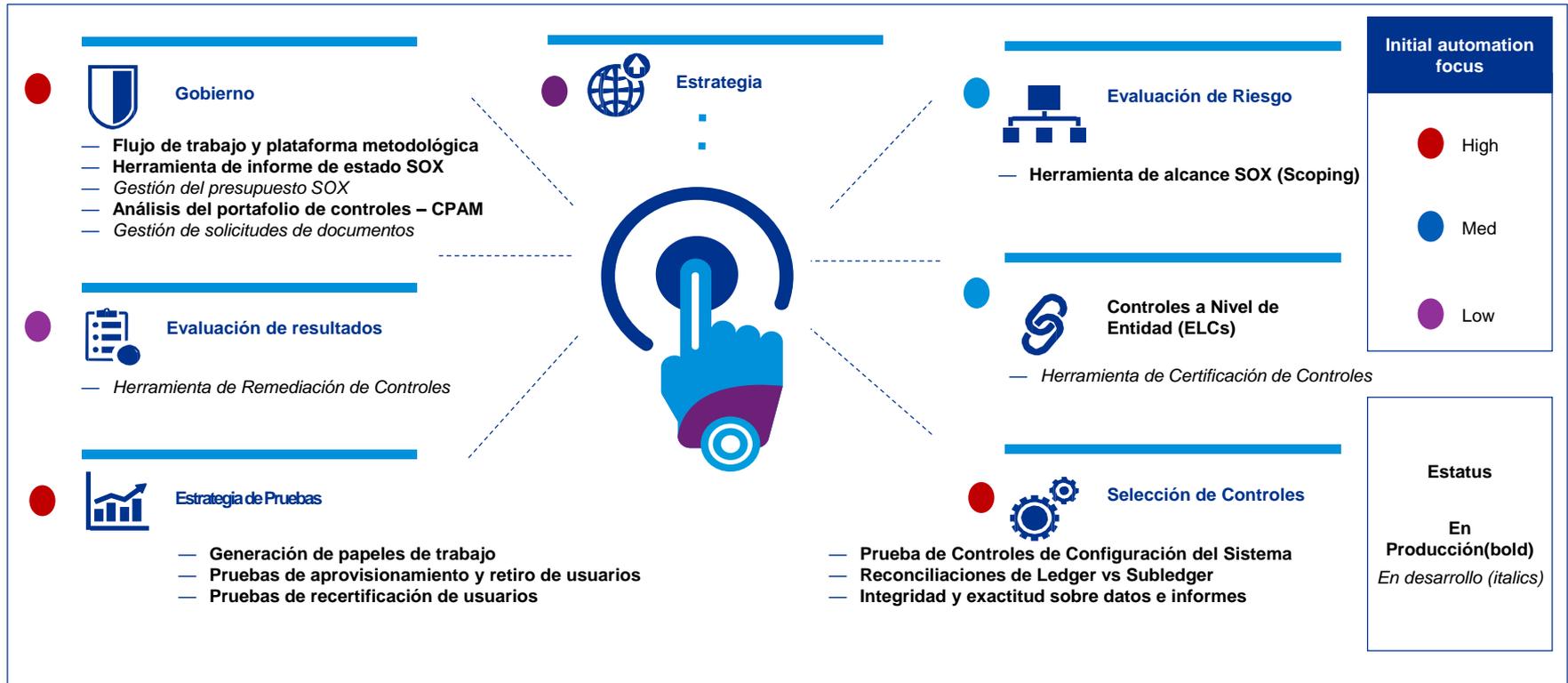
7 Aprovisionamiento de Bots
¿Cómo se aprovisionarán los bots y qué acceso tendrán? ¿Tienen demasiado acceso, lo que les permite anular los controles existentes?

8 Trazabilidad y evidencia de la transacción
¿Cómo proporcionarán los bots los niveles adecuados de trazabilidad de la transacción (por ejemplo, evidencia) para respaldar los requisitos de auditoría?

9 Integridad y Exactitud
¿Cómo asegurarán y apoyarán los bots la validación de la integridad y la precisión, especialmente aquellos sujetos a pruebas de control?

La experiencia de automatización en SOX de KPMG

Las oportunidades de automatización son abundantes en todos los programas SOX. Hemos desarrollado un conjunto de aplicaciones para permitir que nuestra metodología SOX y procedimientos establecidos implementen rápidamente la automatización de acuerdo a sus necesidades específicas. A continuación describimos de manera general cada elemento de nuestra metodología SOX que identifica una pequeña muestra de los tipos de automatización que podemos implementar. Como parte de nuestra evaluación de oportunidades de automatización, consideramos los atributos únicos del entorno de control y programa para ayudarle a guiar el viaje de la automatización.



Librería de la biblioteca de automatización inteligente de KPMG



Ejemplos de soluciones automatizadas para pruebas de control.



Pruebas de procesos de negocio – pruebas automatizadas de controles manuales y automáticos

Manual

- Reconciliaciones
- Edad de cartera
- Transferencias de efectivo
- Análisis JE
- Auditorías de honorarios
- Revisiones de préstamos
- Posteos nocturnos
- Cumplimiento Contractual

Automated

- Configuraciones
- Validaciones
- Cálculos
- Interfaces
- Reportes

Otros controles de prueba

- Pruebas de Cumplimiento
- Pruebas de Cyber
- Pagos
- Cumplimiento Regulatorio
- Conciliación de pagos



IT controls testing – Automated testing of IT general controls by platform and/or ERP

Administración de Cambios

- Cambios autorizados
- Cambios testeados
- Cambios aprobados
- Accesos de desarrollo a producción

Acceso Lógico

- Contraseñas
- Nuevos usuarios
- Certificación
- Retiros
- Segregación de funciones

Operaciones Computarizadas

- Administración de incidentes
- Backups
- Malla de ejecución
- Seguridad Física

Bots Disponibles como Demos

Primera y Segunda Línea de Defensa:

- Administración de Acceso:
<https://vimeo.com/251834861>
- Reconciliación
<https://vimeo.com/245262470>

Tercera Línea de Defensa:

- Generación de Papeles de Trabajo:
<https://vimeo.com/230876812>
- Revisión de Administración de Cambios
<https://vimeo.com/245274992>



Think Forward



Consideraciones de Gobierno y Riesgo



¿Qué riesgos debería considerar en el programa de automatización inteligente de su organización?

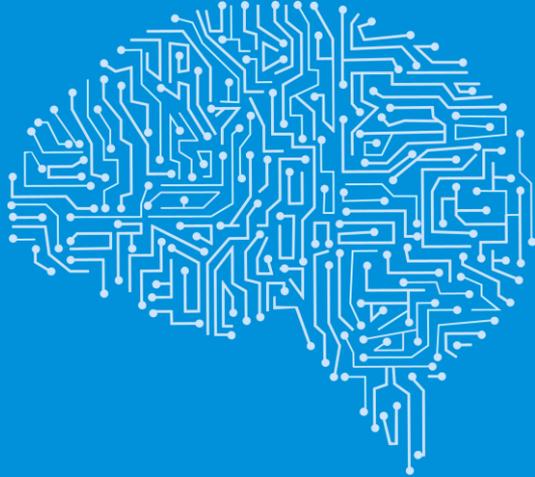
Evitar las dificultades de riesgo comunes - Algunos ejemplos:



Riesgos comunes específicos de bot asociados con la automatización

Gobierno y Estrategia	Diseño	Configuración y Pruebas	Desarrollo	Operación y Optimización
<ul style="list-style-type: none">— Proceso incorrecto identificado para la automatización— Supervisión inadecuada de bots y configuración de gobierno— Capacidades y habilidades insuficientes del personal RPA afectando negativamente a los empleados existentes— Selección incorrecta de terceros— Incumplimiento de requerimientos de cumplimiento	<ul style="list-style-type: none">— Asignación incorrecta de privilegios a bot— Arquitectura de tecnología ineficiente— Inadecuado nivel de detalle— Riesgo incorrecto de privacidad y evaluación de impacto.— Capacidad inadecuada del sistema— Procedimientos específicos de BOT no definidos.— Falta de revisión de la lógica / algoritmo— Falta de comprensión del proceso existente.	<ul style="list-style-type: none">— Pruebas insuficientes de BOT— Mecanismo de encriptación inadecuado.— Pruebas de carga / regresión insuficientes— Falta de segregación entre control de calidad y producción.— Nuevas vulnerabilidades podrían no ser detectadas	<ul style="list-style-type: none">— Propiedad inadecuada de bot— Despliegue no autorizado para prod.— Desarrollador de bot con acceso para desplegar en prod.— Error debido a una integración incorrecta— Segregación inadecuada de funciones.	<ul style="list-style-type: none">— Seguimiento inadecuado de la actividad de terceros— Exceso de confianza en la herramienta— Cambios en la aplicación— Registro y monitoreo no habilitados— Monitoreo inadecuado del bot— Manejo inadecuado de incidentes— Tecnología inadecuada— planificación de la resiliencia

¿Cuales son sus objetivos de automatización inteligente ?



BENEFICIOS



Eficiencia del Costo

Las estimaciones sugieren que un bot es aprox 1/3 del costo de un FTE, Los ahorros se estiman entre 3 y 10 veces del costo de implementación



Productividad y Rendimiento

Los bots trabajan 7x24, 365 días, no toman vacaciones, no se enferman, no sienten depresión, no se aburren y realizan tareas a velocidades digitales



Mejora del Control

Reducción de errores, accidentes, infracciones reglamentarias y fraude, de acuerdo a el diseño, la entrega, las operaciones y el mantenimiento.



Calidad y Fiabilidad

Los bots hacen lo que se les indica: cuando están configurados correctamente, no cometen errores y eliminan los errores humanos.



Satisfacción e Innovación

Eliminación de tareas repetitivas, libera el talento humano para innovar y crear valor en sus actividades



Auditabilidad

Los bots mantienen el rastro de auditoría perfecto: un archivo creado por él donde se documenta cada acción realizada y el resultado correspondiente.



Escalabilidad

Los bots responden a cargas de trabajo variables. Los bots existentes sirven como punto de partida para bots más avanzados. Tampoco hay horas extras, no hay problemas de contratación y una "capacitación" limitada.

La automatización a menudo incluye análisis

La tecnología de automatización sirve para reemplazar los procesos manuales. A veces, esos procesos manuales pueden incluir la realización de procedimientos analíticos. A medida que la automatización y el análisis se vuelven cada vez más complejos, las tecnologías tienden a converger. Sin embargo, en la automatización de procesos robóticos basada en reglas, como se ilustra en el proceso de prueba de usuarios finalizados a continuación, es común que las rutinas analíticas sean un componente de un BOT.

Los procesos tradicionales de análisis aún incluyen tareas manuales



Los BOTs pueden realizar tareas manuales y analíticas

Automatización Inteligente BOT

Tipos de Análisis:

“¿Qué decisiones se pueden tomar y como impactarían?”

Prescriptivo

Se analizan **potenciales decisiones** y la probabilidad de los **impactos de cada decisión**.

- Para una necesidad determinar a través de los indicadores de desempeño cual proveedor genera mayor eficiencia y reducción de costos.
- Para una necesidad de personal determinar a través del perfil del defraudador cual personal genera la menor probabilidad de fraude.

“¿Qué va a suceder?”

Predictivo

Mediante aplicación de supuestos se **predicen futuros impactos**.

- Presupuesto basado en comportamiento de años anteriores
- Índice de rotación de personal para cubrimiento de cargos críticos

“¿Por qué sucedió?”

Diagnóstico

Provee una visión interna del **porque** de los incidentes ocurridos

- Sistema sin validación de registros duplicados
- Inadecuada configuración de roles en el sistema
- Nuevos proyectos sin el incremento de personal

“¿Qué sucedió?”

Descriptivo

Caracterización de los eventos pasados.

- Pagos duplicados
- Creaciones no autorizadas
- Incremento de las horas extras

Enfoque metodológico para crear y preservar valor

Entendimiento del Negocio



Información base fuente



Políticas y procedimientos establecidos dentro del ciclo como por ejemplo:

- Procedimiento Compras y Contratación
- Procedimiento Administración de contratos
- Instructivo Vinculación y Actualización de Acreedores
- Otros procedimientos



- Buenas prácticas de la Industria
- Portafolio de riesgos y controles de industria.
- Matrices de riesgos y controles (Si Existen)
- Portafolio de rutinas

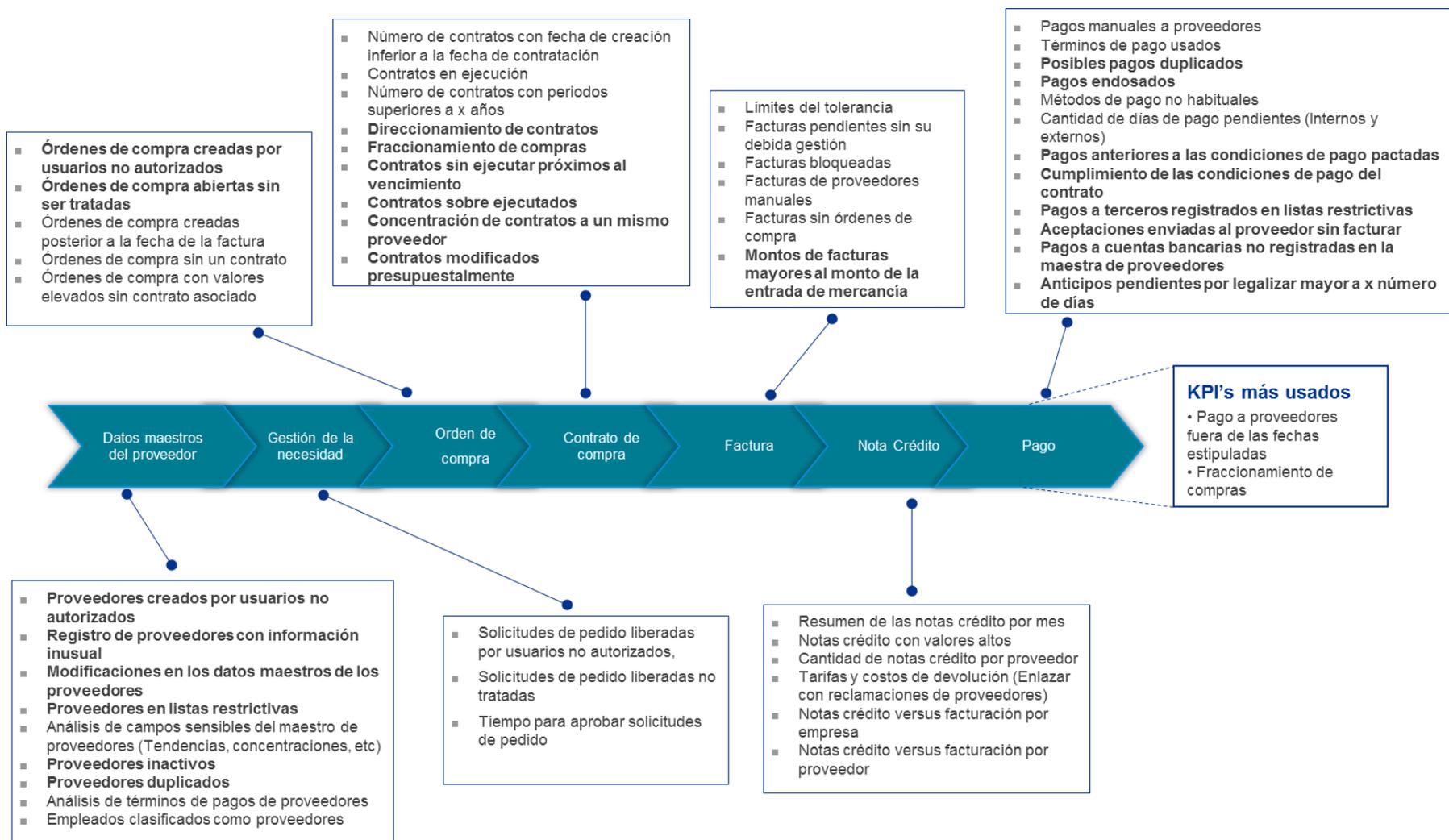


Reuniones de entendimiento del proceso



A partir de la definición de los objetivos de aseguramiento (Auditoría) y el entendimiento del proceso, KPMG aplica su portafolio de riesgos del ciclo y lo alinea con las necesidades de la organización

Rutinas - Ciclo de la necesidad al pago



Borrador del Programa de Trabajo— Ejemplo

Riesgo del negocio/Objetivo de la auditoría

- Creación y/o modificación inexacta, incompleta o sin autorización al archivo maestro de proveedores
- Compras autorizadas por niveles inadecuados
- Sobre ejecución presupuestal en los contratos
- Incumplimiento del contrato
- Concentración de proveedores

Indicadores de riesgos

- Duplicidad, faltantes o información inusual de proveedores
- Pagos a cuentas bancarias no registradas
- Pagos a proveedores duplicados
- Modificaciones en las condiciones de pago
- Fraccionamiento de compras: múltiples contratos para el mismo proveedor

Indicadores de desempeño

- Contratos sin ejecutar próximos al vencimiento
- Oportunidad en la aprobación de pedidos
- Solicitudes de pedido liberadas no tratadas
- Contratos sobre ejecutados
- Anticipos pendientes por legalizar

Uso de los resultados

- Indicador** – Número de proveedores activos designados como estratégicos:
- >20%: Sin riesgo
 - 10-20%: Riesgo medio
 - <10%: Riesgo alto

Datos requeridos

- Data maestra de proveedores
- Detalle de ejecución de contratos activos
- Tolerancias y sus excepciones
- Reporte de pagos

Análisis KRI

- Patrones de fraccionamiento de compras
- Pagos sin autorización
- Ordenes de compras no autorizadas
- Estratificación de facturas abiertas por fecha, proveedor y tendencias
- Pagos en fechas diferentes a las establecidas
- Pagos a proveedores registrados en listas restrictivas

Análisis KRI

- Resumen de datos por contratos, compradores y proveedores
- Notas crédito por proveedor
- Pagos endosados
- Número de contratos con sobre ejecución

Uso de los resultados

- Análítico** – Patrones de fragmentación de compras :
- 20% / 80%: Sin riesgo
 - 40% / 80%: Riesgo medio
 - 50% / 80%: Riesgo alto

Dashboard of Assurance (D&A)

NOTES

KPI: Key Performance Indicator
KRI: Key Risk Indicator
KCI: Key Control Indicator



KPMG's Agile
Technology
Enabled Audit
Delivery
"in-action"



Our Strategy



Technology Unlocked



Shift from high-risk to high-impact smart auditing



Improve Roles inside IARCS

- D&A Auditor
- Data Scientists
- Visualization Specialists



Increase the development of Prescriptive and Predictive Analytics



Proof of Concepts (D&A-RPA)



53 Record to Report Cycle. (R2R)

KPI: 31
KRI: 15
KCI: 11

45 HR: Hiring to Retirement Cycle

KPI: 09
KRI: 02
KCI: 34

Quote to cash (QTC) Cycle

24 KPI: 07
KRI: 05
KCI: 12

Source to Payment (STP) Cycle

46 KPI: 31
KRI: 15



Under desing
• Technology
• Costs
• Fixed Assets



Habilitadores

Aceleradores de Auditoría Interna



- Metodologías y kits de herramientas propiedad de KPMG
- El generador del programa de auditoría
- Paquetes emergentes de riesgo Kit de herramientas de descomposición de procesos
- Portal de gestión del conocimiento
- Software de traducción de idiomas
- Catálogo y análisis de automatización de SAP



KPMG's Risk and Compliance Keystone

Es una tecnología integral predefinida con bibliotecas de contenido digital, prácticas líderes, baterías de riesgo y controles, etc.

Data Analytics/Automatización



clarizen



— Milestone and Task Tracking



--- Presupuesto y gestión de recursos



— Colaboración del Equipo



— Tableros de reports y capacidad de exportación de datos.



— Riesgos problemas y administración de requerimientos

KPMG in Intelligent Automation Space



Intelligent Automation Takes Flight

What happens when Intelligent Automation is not managed properly. Where risk and governance fall in IA ecosystem and a framework to integrate risk and governance in IA program



Intelligent Automation and Internal Audit (Part I)

Describes the role internal audit has to play in enterprise-wide intelligent automation programs. It can—and should—have a seat at the table in developing the organization's intelligent automation strategy and implementation plan across all three lines of defense.



Intelligent Automation and Internal Audit (Part II)

Will your internal audit department understand the new risks associated with automation and be able to provide insights and assistance throughout the automation journey?

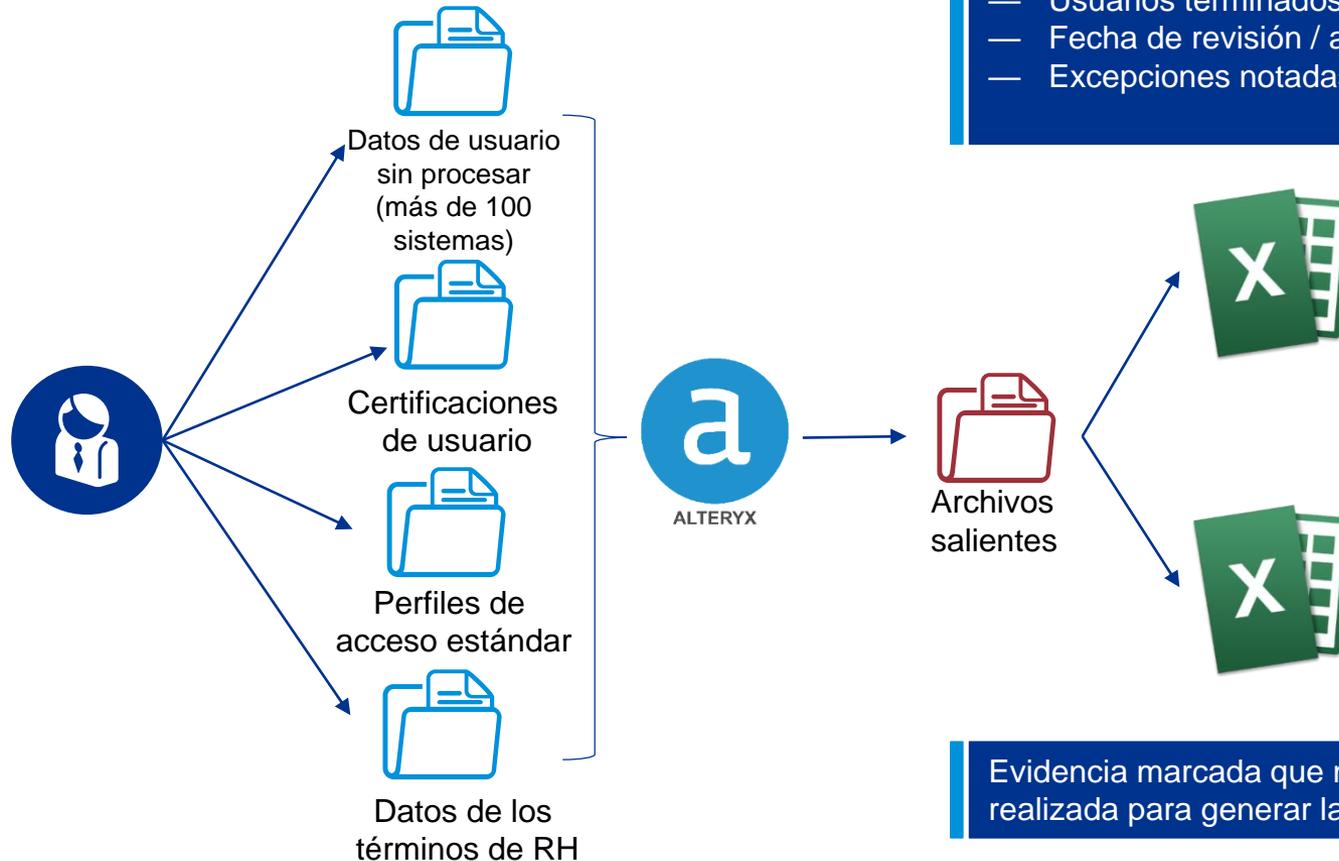


Harnessing the power of Cognitive technology to transform audits

Given the explosion of data and digitization of processes, the audit profession must evolve its tools and approach to keep up with the pace of change and remain relevant. Auditors must embrace use of advanced technologies like data & analytics, robotics, automation and cognitive intelligence.

Revisión de acceso de usuario Cap One

Capital One



Resumen de:

- Usuarios revisados
- Usuarios terminados
- Fecha de revisión / aprobación
- Excepciones notadas

Evidencia marcada que muestra la lógica realizada para generar la tabla anterior

Herramienta de análisis de alcance del ICOFR

KPMG | ICOFR Scoping Analysis Tool
Paige Woolery | Contact Us

Project Dashboard > Sample Project
Approve Project | Lock Project | View Settings

Project Details

Sample Project 2/28/2018

ABC Client Co.

This is the description of the project

Created on 2/27/2018
Last modified on 3/20/2018

Next Steps

- ✓ Perform qualitative assessment of all FS accounts.
- ✓ Identify entities that should be considered for scoping.

Status

11 of 11 accounts assessed

11 of 11 accounts assessed

Business Units

Entity Name	Total Accounts	Total Balance	Accounts in Scope	% Balance in Scope
Engineering	9	\$370,850,000.00	2	9.53%
Marketing & Advertising	9	\$278,658,333.33	0	0.00%
Parts and Manufacturing	10	\$1,199,175,000.00	0	0.00%
Sales	8	\$1,535,858,333.33	0	0.00%
Technical Support	7	\$89,358,333.32	0	0.00%

5 total

Assessments & Assertions

Account Scoping Analysis

Status
11 Accounts Assessed
0 Accounts Remaining

Risk Overview
4 Low Risk Accounts
4 Medium Risk Accounts
3 High Risk Accounts

Assessment Risk Breakdown

Low: 36.4%	High: 27.3%
Medium: 36.4%	

FS Account Assertions

Assertion Category	Count
Completeness	7
Valuation & Allocation	4
Existence & Occurrence	6
Rights & Obligations	6
Disclosure	3
Presentation & Description	8

GL Account Detail

Total Accounts: 43
Total Balance: \$3,473,899,999.98
Balance in Scope: 1.02%

Overrides:
1 Accounts Added to Scope
11 Accounts Removed from Scope

Account Scope Breakdown

© 2018 KPMG LLP, a Delaware limited liability partnership and the U.S. member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

57

Generador de hoja de ruta

The screenshot shows the KPMG Lead Sheet Generator web application. The browser address bar displays <https://usmidcoeu0411.us.kworld.kpmg.com/>. The application header includes the KPMG logo, the title "Lead Sheet Generator", and navigation links for "Lead Sheets", "Admin", and "Log Out".

Process

The process flow is as follows:

- RACM File**: User prepares RACM file with data in Excel format. e.g. control number, frequency, process.
- Lead Sheet Templates**: User selects a lead sheet template provided by the system. e.g. INV-016-INV-017, PWC Template.
- Lead Sheets**: Final lead sheets are generated by this application. User downloads the result files containing in a zip file.

Generate Lead Sheets

To begin generating lead sheets, please upload a RACM file (Excel format):

Select a lead sheet template:

Deloitte Template.xlsx

Summary

Lead Sheet Generator is a tool to generate lead sheets based on lead sheet templates and a RACM file provided by user.

To know what lead sheet templates are available, please browse this list "Download Templates".

Total Transactions: 5

Total Lead Sheets Generated: 1440

Help

- How to prepare RACM file
- Other help and support information



Preguntas?

