

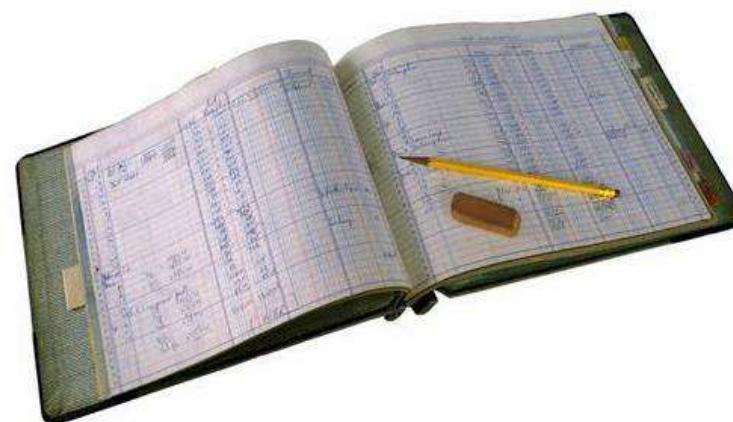
Salles, Sáinz - Grant Thornton, S.C. 

Auditando el Proceso Legal

(La funciones del departamento jurídico)

Presentado por:
Arturo Reyes Figueroa, CPC, CIA

Julio, 2006



Indice

I. Auditando el Proceso Legal

- Metodología de Revisión
- La Estructura del Modelo de Riesgos de Negocio
- Los riesgos Asociados con el Departamento Legal

II. Mitos y Respuestas

III. La Revisión Preeliminar

IV. Prueba de Controles

V. Pruebas Sustantivas

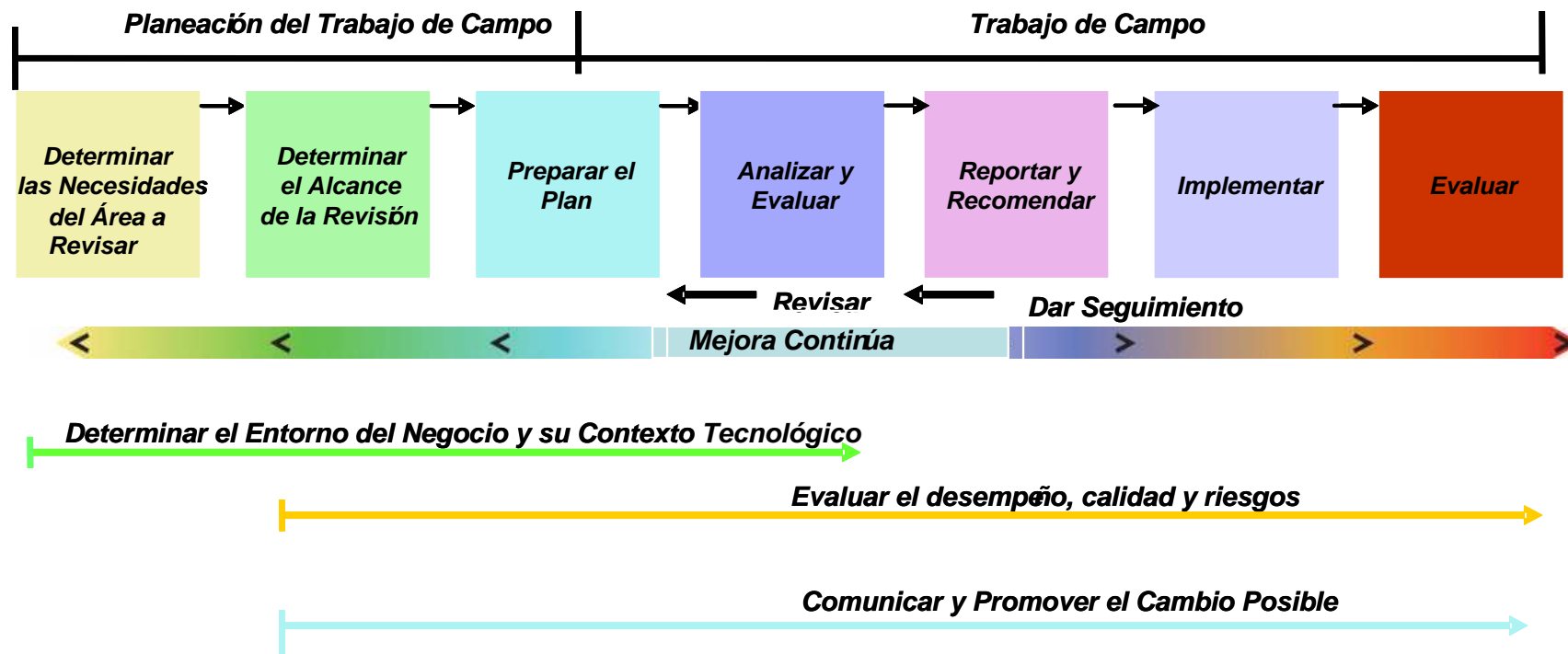
VI. Informe de Auditoría

VII. Conclusiones



I. Auditando el Proceso Legal

Metodología de Revisión



Normas Internacionales de Auditoría Interna



I. Auditando el Proceso Legal

La Estructura del Modelo de Riesgos de Negocio

Competencia Soberanía	Entorno Político	RIESGOS DEL ENTORNO		Disponibilidad de Capital	Pérdidas Catastróficas
		Entorno Legal	Relaciones con Accionistas	Regulaciones de la Industria	Mercados Financieros
RIESGOS OPERACIONALES		RIESGOS DEL PROCESO		RIESGOS DE INFORMACION PROCESAMIENTO Y TECNOLOGÍA	RIESGOS FINANCIEROS
Satisfacción del Cliente Recursos Humanos Desarrollo del Producto Eficiencia Capacidad Brechas de desempeño Tiempo de ciclo de abastecimiento Obsolescencia/Faltantes Cumplimiento Interrupción del negocio Defectos en el Producto / Servicio Ambientales Salud y Seguridad Marca / Desgaste de la marca		Liderazgo Autoridad / Límites Outsourcing Incentivos de Desempeño Disposición al Cambio Comunicaciones		Importancia Integridad Acceso Disponibilidad Infraestructura	Precio Tasas de Interés Devaluación de la Moneda Patrimonio Commodities Instrumentos Financieros Liquidez Costo de Oportunidad Crédito Incumplimiento Concentración Cancelación Garantía
				RIESGOS DE INTEGRIDAD	
				Fraude de la Gerencia Fraude de los Empleados Actuaciones Ilegales Usos no Autorizados Reputación	
RIESGOS POR INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES					ESTRATÉGICOS
OPERACIONALES		FINANCIEROS			Análisis del Entorno Cartera de negocio Valoración Medición del Desempeño Estructura de la Organización Asignación de Recursos Ciclo de Vida
Fijación de precios Establecer Compromisos Medición del Desempeño Alineación Informes Obligatorios		Presupuestos y Planificación Información Contable Evaluación de los informes financieros Impuestos Análisis de Inversiones Informes Obligatorios			



I. Auditando el proceso legal

Los Riesgos Asociados con el Departamento Legal

Los riesgos asociados con el departamento jurídico incluyen lo siguiente:

1. Pérdida de recursos. Los abogados podrían desperdiciar los activos financieros de la institución.

(Cuentas por cobrar, instrumentos

financieros, etc.)

4. Pérdida de Ingreso. Los asuntos legales pueden incrementar el ingreso para la organización, o resultar en pérdida de dicho ingreso.

2. Pérdida de crédito mercantil. Los asuntos legales pueden resultar en la pérdida de la reputación y crear malas relaciones públicas para la organización.

5. Incremento en costos/gastos. El proceso legal puede llegar a utilizar grandes recursos de la organización. Parte de la auditoría debería incluir pruebas para determinar la razonabilidad de los costos/gastos legales.

3. Pérdida de participación de mercado. Los asuntos legales pueden resultar en pérdida de participación de mercado.

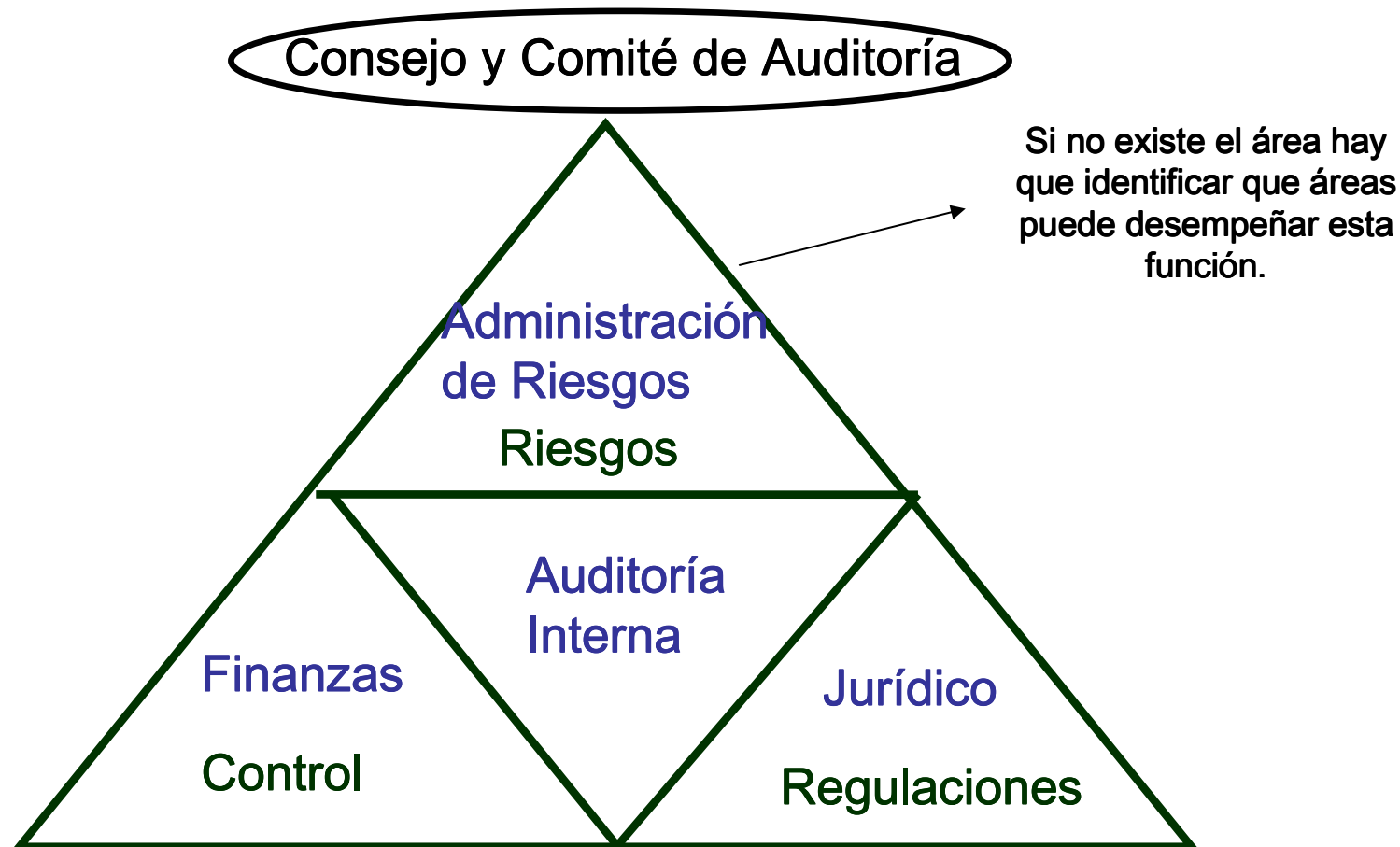
Es importante que los asuntos legales sean resueltos en tiempo, de manera efectiva y eficiente para reducir el riesgo de perder participación de mercado.

6. Pérdida de oportunidad. El proceso legal puede ser también una fuente de ganancias/ingresos para la organización. Los auditores deben estar atentos a oportunidades que puedan reforzar la condición financiera de la Entidad.



I. Auditando el proceso legal

La Inter-relación del Auditor Interno



I. Auditando el proceso legal

Los Riesgos Asociados con el Departamento Legal

CIRCULAR UNICA DE BANCOS Art. 86

La administración del riesgo legal:

1. **Establecer políticas y procedimientos** para que en forma previa a la celebración de actos jurídicos, se analice la validez jurídica y procure la adecuada instrumentación legal de éstos, incluyendo la formalización de las garantías en favor de la Institución, a fin de evitar vicios en la celebración de las operaciones.
2. **Estimar el monto de pérdidas potenciales** derivado de resoluciones judiciales o administrativas desfavorables, así como la posible aplicación de sanciones, en relación con las operaciones que se lleven a cabo. En dicha estimación, deberán incluirse los litigios en los que la Institución sea actora o demandada, así como los procedimientos administrativos en que ésta participe.
3. **Analizar los actos que realice la Institución** cuando se rijan por un sistema jurídico distinto al nacional, y evaluar las diferencias existentes entre el sistema de que se trate y el nacional, incluyendo lo relativo al procedimiento judicial.
4. **Dar a conocer a sus directivos y empleados**, las disposiciones legales y administrativas aplicables a las operaciones.
5. **Realizar, cuando menos anualmente, auditorias legales internas**. En todo caso, la persona o unidad responsable de dicha auditoria deberá ser Independiente del departamento jurídico de la Institución.
6. **Mantener una base de datos histórica sobre las resoluciones judiciales y administrativas**, sus causas y costos, asegurándose que aquellas resoluciones judiciales y administrativas que resulten eventos de pérdida sean incluidas en la fracción I, inciso e), numeral 3 de este artículo.



II. Mitos y Respuestas.

Durante la auditoría del proceso legal, el auditor puede encontrarse con muchas objeciones. Muchas de las objeciones no dan una justificación suficiente por la cual **NO** se pueda llevar a cabo la auditoría del proceso legal. Algunas de las objeciones que se pueden presentar son las siguientes:

1. **Políticas corporativas que excluyen la auditoría del proceso legal.** Si la política organizacional excluye el auditar el proceso legal dicha política debería ser cambiada.
2. **El Manual de Auditoría Interna no da autoridad para auditar el proceso legal.** Si los estatutos de auditoría interna no da la suficiente autoridad para auditar el proceso legal, los estatutos deben ser cambiados para darle la autoridad al departamento de auditoría interna.
3. **La auditoría resultará en una pérdida de privilegios.** Hay cierto mérito en esta preocupación. Como sea, esta objeción puede ser remediada auditando las áreas adjuntas a aquellas que consideramos que tienen privilegios, las cuales se consideran como sumamente confidenciales.

El auditor puede revisar los siguientes documentos:

- Correspondencia
 - Borradores
 - Grabaciones de Video/ audio
 - Otra información considerada como confidencial
4. **La auditoría es demasiado compleja.** La respuesta a esta objeción es simple-no haga la auditoría solo. El equipo de auditoría debe asegurarse de contar con todos los requerimientos necesarios para llevar a cabo la auditoría de el proceso legal.



III. La Revisión Preeliminar

1. **Diagramar el proceso.** El diagrama de flujo nos da una visión general de todo el proceso legal. Los auditores deben enfocarse al proceso legal y no al “departamento legal”.
2. **Llevar a cabo un seguimiento (walkthroughs).** El seguimiento debe hacerse tanto por los procesos con abogados externos como con los internos. Los auditores deben seleccionar con cautela las áreas del proceso legal a las que se les dará el seguimiento.
3. **Hacer análisis.** Se recomienda que los análisis sean llevados a cabo durante la revisión preliminar del proceso de auditoría. Esto ayudará al equipo de auditoría a identificar las áreas de alto riesgo relacionadas con el proceso legal. Este paso también debe hacerse con mas detalle durante la fase de pruebas sustantivas.
4. **Partes a examinarse.** Durante la revisión preliminar los auditores deben examinar las siguientes partes en el proceso legal:
 - Manejo de documentos
 - Flujo de información legal
 - Facturación de servicios por parte de abogados externos
 - Capacidad técnica del personal
 - Otros asuntos relacionados



IV. Prueba de Controles

Existen numerosos controles que pueden ser establecidos para asegurar que el proceso legal este operando de manera eficiente y efectiva. A continuación se muestra una lista ilustrativa de los controles clave que deben formar parte del proceso legal:

1. **Comité legal.** El comité legal es uno de los controles mas fuertes que una organización puede implementar para asegurar que el proceso legal se haga de manera eficaz y eficiente. El comité legal deberá estar formado en su mayoría por no-abogados y abogados con amplia experiencia reuniéndose regularmente. Los encargados del proceso legal deben reportar formalmente al comité por lo menos trimestralmente.
2. **Proceso de cotización.** Los servicios legales deben ser sujetos a una cotización de manera regular. Esto debería aplicar a virtualmente todos los servicios.
3. **Contratos legales.** La relación legal con la organización debe ser formalizada por un contrato escrito que especifique claramente la naturaleza, alcance, tiempo, precio y expectativas de la relación.
4. **Desglose de cobros.** Los contratos legales deben contener el calendario de pagos de servicios, así como los requerimientos de los formatos de facturación.



V. Pruebas Sustantivas

Las pruebas sustantivas son críticas. Mientras muchos equipos de auditoría hacen gran énfasis en esta parte de la auditoría. Por ejemplo, los auditores no deberían empezar la auditoría con el objetivo de “descubrir abogados que estén cobrando de más”. El que estén cobrando de más se puede atribuir a falta de controles en la fase de contratación y cobro del proceso legal.

Tomando esto en cuenta los anterior, los auditores deben hacer una lista de pruebas sustantivas, en forma enunciativa pero no limitativa a las siguientes:

1. Pruebas analíticas. Existen varias poderosas herramientas analíticas que los auditores pueden emplear para determinar la razonabilidad de los costos/gastos de la auditoría en las que se incluyen las siguientes:

- **Análisis de razones.** El equipo de auditoría debe como mínimo llevar a cabo análisis de razones de costos/gastos legales: -Por caso

-Por abogado

-Por oficina

-Por región

- **Análisis de tendencias.** Dichas pruebas deben incluir lo siguiente:

-Comparativos de período a período

-Razones en el tiempo

-Resultados de benchmarking

-**Benchmarking.** El auditor debe hacer las siguientes pruebas de tendencias y razones como:

- Intra-Compañía

- Intra-Industria

- Inter-Industria.



V. Pruebas Sustantivas

2. **Pruebas de documentación soporte.** El auditor debe requerir y examinar la documentación que soporte los costos y gastos legales.
3. **Prueba de ingresos/ganancias.** Se deben llevar a cabo pruebas adecuadas para asegurarse de que los ingresos, ganancias y activos adquiridos sean reportados y registrados oportunamente así como soportados por la documentación con documentación suficiente.
Por ejemplo, el adecuado y oportuno registro de marcas, derechos de autor y patentes puede traducirse en nuevos activos y una mejora sustancial a la situación financiera de la organización.
4. **Revelación de las pruebas.** Los asuntos legales frecuentemente tienen que ser adecuadamente registrados y revelados en las notas a los estados financieros. Los auditores deben hacer pruebas para asegurarse que estas revelaciones sean correctas. El equipo de auditoría debe revisar las reglas contables relacionadas con la revelación y debe asegurarse de que la organización este cumpliendo con estas reglas.



VI. Informe de Auditoría

El informe de auditoría del proceso legal debe ser breve y conciso. Los auditores se deben enfocar en el proceso y las deficiencias ahí contenidas. Las precauciones que el auditor debe tomar incluyen lo siguiente:

1. **Evitar delatar al abogado.** El auditor no necesita mencionar el nombre del abogado en el reporte de auditoría o en la documentación soporte de la auditoría. El auditor y el informe de auditoría deben enfocarse al proceso. El auditor debe evitar lenguaje difamatorio, o arriesgarse a posibles demandas legales.
2. **Dar ejemplos amplios.** El informe de auditoría debe incluir ejemplos sobre como el proceso legal puede ser mejorado. Este puede contener cálculos matemáticos sobre como las recomendaciones pudieran mejorar la situación financiera de la organización (si fuera el caso).
3. **Respaldar la postura del auditor.** Los hallazgos de auditoría, conclusiones y recomendaciones deben ser soportados por evidencia clara y convincente. El auditor debe evitar hacer conjeturas y especulaciones.
4. **Distribución limitada.** El informe de auditoría del proceso legal debe ser comunicado solamente al personal involucrado.



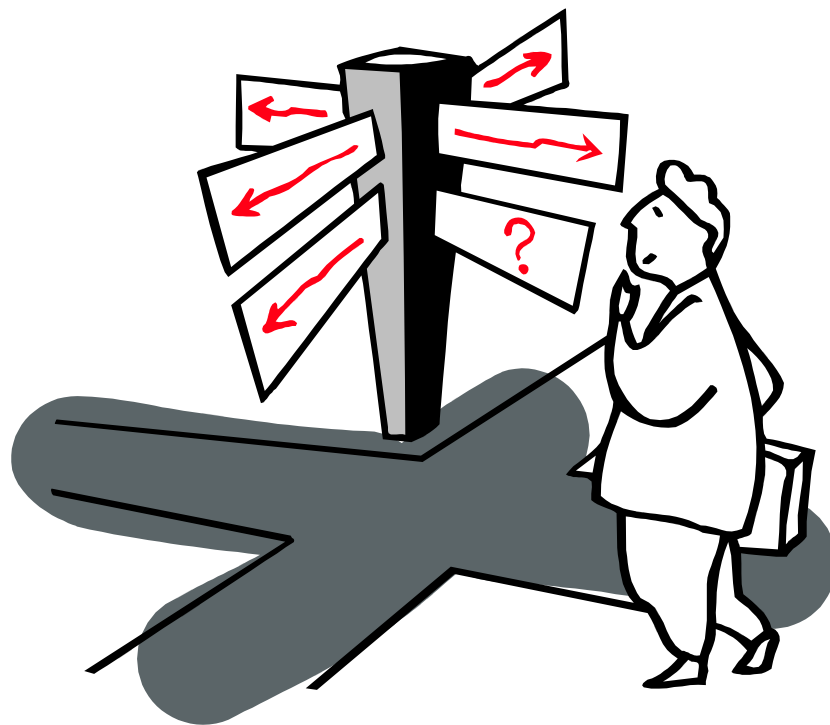
VII. Conclusiones

La Auditoría del proceso legal puede ser llevada a cabo dentro de un periodo razonable de tiempo y una cantidad de recursos moderada, una vez que se ha tenido la diligencia de haber hecho lo siguiente:

- Planear adecuadamente la auditoría
- Asignar al personal adecuado
- Llevar a cabo las fases adecuadas
- Limitar la distribución del reporte
- Hacer revisiones oportunamente.



PREGUNTAS



Salles, Sáinz - Grant Thornton, S.C. 

*Arturo Salvador Reyes Figueroa, CPC, CIA.
Managing Director
Business Risk Services*

areyes@ssgt.com.mx

T+ 52 55 54246500, ext. 1206



Salles, Sáinz - Grant Thornton, S.C.

www.ssgt.com.mx

México, D.F.

Periférico Sur 4348
Col. Jardines del Pedregal
04500 México, D.F.
T (55) 5424 6500
F (55) 5424 6501
E sallessainz@ssgt.com.mx

Guadalajara

Av. de las Américas 1536-2º
Fracc. Country Club
44620 Guadalajara, Jal.
T (33) 3817 4480 / 3817 4487
F (33) 3817 4136
E guadalajara@ssgt.com.mx

Monterrey

Av. José Vasconcelos Ote. 630-2º
Edificio Interacciones
Col. Valle del Campestre 66265
San Pedro Garza García, N.L.
T (81) 8335 7536 / 8335 9936
F (81) 8335 7543
E monterrey@ssgt.com.mx

Ciudad Juárez

Edificio Barrancas
(Frente ITESM)
Av. Campos Elíseos 9050-3º
Fracc. Campos Elíseos
32540 Cd. Juárez, Chih.
T (656) 625 1401 / 625 1405
F (656) 625 1406
E cdjuarez@ssgt.com.mx

Querétaro

Arteaga 57 - 7 y 8
Col. Centro Histórico
76000 Santiago de Querétaro, Qro.
T (442) 212 3070 / 214 2019
F (442) 224 3414
E queretaro@ssgt.com.mx

Puerto Vallarta

Paseo de las Garzas No. 100
Zona Hotelera Norte
48321 Puerto Vallarta, Jal.
T (322) 224 1197
F (322) 293 0114
E vallarta@ssgt.com.mx

Tijuana

Bldv. Agua Caliente No. 10611-1101
Edificio Centura Piso 11 Col. Aviación
22420 Tijuana, B.C.
T (664) 622 9761
F (664) 684 1577
E kqa@gtel.com.mx