



## Congreso Auditoría Interna

13 y 14 de noviembre, 2014. Hotel Crown Plaza, Asunción, Paraguay.

*"El Auditor Interno frente a los paradigmas y a la necesidad de cambio".*

# Rompiendo las Reglas

Nahun Frett, MBA, CIA, CCSA, CRMA, CFE, CPA

Vicepresidente Auditoría Interna – Central Romana Corporation, Ltd.





*"Usted será recordado por las **REGLAS QUE ROMPA**"*

*Douglas MacArthur*



 Creative Commons - Nahun Frett - Noviembre 2014

Creemos en la divulgación del conocimiento como fuente de crecimiento, por lo que el contenido de este material técnico debe ser usado bajo el criterio de una licencia Creative Commons (CC), esto quiere decir que usted puede usar los datos e informaciones de esta presentación, siempre y cuando, no venda o cambie los mismos; y presente el crédito correspondiente del autor. Para comunicarse con Nahun Frett, favor enviar un email a [nahun.frett@gmail.com](mailto:nahun.frett@gmail.com).

*Conferencia Magistral:*  
**Rompiendo las Reglas**

## Contenido

1. Introducción
2. ¿Qué es un auditor interno?
3. Retos actual auditoría interna
4. ¿Debe un auditor interno romper las reglas?
5. ¿Por qué debemos romper las reglas?
6. ¿Cuáles reglas debemos romper?
  - i. **Olvídate del Plan Anual**
  - ii. **Comienza cada auditoría con un riesgo en mente**
  - iii. **No sobre audites – Evite las auditorías largas**
  - iv. **Ir más allá del cumplimiento**
  - v. **No audites el pasado**
  - vi. **Evalúa los controles suaves – La importancia de los valores**
  - vii. **Innovar o Morir**
  - viii. **Olvídate de las medidas de desempeño**
  - ix. **Termino “Coordinación” se escribe con 3 C’s**
  - x. **Eres tan bueno como lo es tu informe**
7. **Atrévete a trabajar diferente**
8. **Compromiso**
9. **Conclusión**
10. **Información Facilitador**



Espero que visites frecuentemente mi Blog: <http://nahunfrett.blogspot.com/>  
Es un lugar en el cual comparto mejores prácticas, ideas y sugerencias de alto impacto respecto a la profesión de auditoría interna, de forma innovadora, creativa y entretenida. En ese sitio encontrarás información relevante y actualizada sobre: Auditoría, Control Interno, Gestión de Riesgo, Gobierno Corporativo, Auto-Evaluación de Riesgo y Control.

## 1. Introducción

El escritor y conferencista Robin Sharma en una ocasión escribió: ***Olvida lo que los demás hayan dicho. Deja de escuchar a los pensadores mediocres. Ahoga las voces de los críticos. Ve a la verdad: Has nacido para llegar lejos en la vida. Para salir ahí fuera y ser excepcional.***

El objetivo principal de este material técnico es convertir tu departamento de auditoría interna en un “**Departamento Excepcional**”. Ahora bien, la cruda realidad es que si existe un profesional en el planeta tierra que vive, respira y practica la importancia del cumplimiento de las reglas, normas y estándares organizacionales, este sin lugar a dudas, es un auditor interno. Por lo que el título de nuestra conferencia:

## **ROMPIENDO LAS REGLAS**

De seguro va a dejar desconcertados a la mayoría de los auditores internos que conozco. La mayor parte de los auditores aceptan como verdades absolutas reglas aprendidas o copiadas y, cuando se requieren respuestas novedosas, estas normas y patrones preconcebidos nos impiden solucionar los problemas que la profesión de auditoría interna enfrenta en la actualidad. Durante nuestra presentación revelaremos

- Opiniones de expertos, quienes responderán las siguientes interrogantes: ¿Qué es un auditor interno? y ¿Debe un auditor Interno romper las reglas?
- 10 reglas que todo auditor interno debe romper.
- 21 nuevas reglas que debes comenzar a practicar inmediatamente.
- Nuevas tendencias e innovaciones en la práctica de auditoría.
- Ideas prácticas aplicables al trabajo diario que contribuirán a mejorar la calidad de los servicios desarrollados.
- Consejos técnicos y mejores prácticas probadas en departamentos de auditoría de alto nivel de desempeño.
- Herramientas para motivar y desarrollar al equipo de trabajo del Departamento de Auditoría Interna.

Tenga presente que ser bueno no es suficiente, cada uno de nosotros debemos comprometernos con ser excelentes en cada una de las facetas del trabajo de auditoría interna, pero para lograr esta meta debemos de cambiar nuestros patrones y comenzar a cambiar nuestros hábitos de trabajo. Recuerde que:

“Por qué **ENCAJAR**, cuando naciste para **SOBRESALIR**.” Dr, Seuss

**Para tener éxito debemos de ser únicos, por lo que mi recomendación es que no hagas lo que los demás hacen. Haz lo que los demás quisieran hacer y no se atreven. Para lograr esto debes olvidar algunas cosas que hemos aprendido y tener la valentía de implementar un nuevo enfoque para tu trabajo.**

## 2. ¿Qué es un auditor interno?

Las normas internacionales para la práctica profesional de la auditoría interna definen la auditoría interna como:

### Chino Simplificado:

内部审计是一种独立、客观的确认和咨询活动，旨在增加价值和改善组织的运营。它通过应用系统的、规范的方法，评价并改善风险管理、控制和治理过程的效果，帮助组织实现其目标。

### Portugués

A auditoria interna é uma actividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Assiste a organização na consecução dos seus objectivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, controlo e governação.

### Ruso

Внутренний аудит является деятельностью по предоставлению независимых и объективных гарантий и консультаций, направленных на совершенствование деятельности организации. Внутренний аудит помогает организации достичь поставленных целей, используя систематизированный и последовательный подход к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, контроля и корпоративного управления.

### Alemán

Die Interne Revision erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen, welche darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern. Sie unterstützt die Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele, indem sie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität des Risikomanagements, der Kontrollen und der Führungs- und Überwachungsprozesse bewertet und diese verbessern hilft.

### Árabe

التدقيق الداخلي هو نشاط مستقل وموضوعي، يقدم تأكيدات وخدمات استشارية بهدف إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها. ويساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر و الرقابة

Nota estas definiciones fueron tomadas del sitio web del IIA Global.

Finalmente la definición en español: ***Una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficiencia de los procesos de gestión de riesgo y gobierno corporativo.***

Con el fin de enriquecer nuestro análisis realizamos una investigación a todo lo largo de Latinoamérica y preguntamos a auditores internos líderes de la profesión en el hemisferio sobre su opinión respecto a la siguiente interrogante:

### **¿Qué es un auditor Interno?**

La respuesta de auditores internos de Argentina, Perú, Costa Rica, Nicaragua, Venezuela y la República Dominicana fue que un auditor interno es un:

1. Consultor
2. Asesor
3. Imparcial
4. Conocimiento negocios
5. Actitud de servicio
6. Socio estratégico organización.
7. Profesional integro
8. Capaz de agregar valor
9. Profesional de alto nivel de excelencia
10. Aliado del empresa
11. Capacidad de escuchar
12. Experto en controles y experto en riesgos
13. Independiente
14. Objetivo

En mi opinión, las principales prioridades para un departamento de auditoría interna se encuentran:

- Mejorar proceso de gestión de riesgos.
- Incrementar la habilidad para dar seguimiento a los riesgos emergentes.
- Ser más relevantes para el logro de los objetivos de negocios de la organización.
- Reducir los costos sin comprometer la cobertura de los riesgos críticos.
- Identificar oportunidades de ahorros para el negocio.

Sin lugar a dudas, los auditores internos somos profesionales especiales cuyo objetivo principal es contribuir al logro de las metas del negocio de formas más efectiva, eficiente y económica posible. Para lograr nuestros objetivos debemos de hacer frente a los desafíos que afectan a la profesión en la actualidad, los cuales se presenta de forma detallada a continuación.

### 3. Retos Actuales Auditoría Interna

Para conocer los principales problemas que enfrenta los auditores internos nos auxiliamos de un estudio realizado por Thomson Reuters, llamado: State of Internal Audit Survey 2014 – Adapting to Complex Challenges?

Los principales retos que enfrentamos de acuerdo con este estudio son:

- Coordinación con otras funciones de aseguramiento.
- Incremento en el enfoque sobre los riesgos y los controles.
- Aumento asuntos complejos.
- Cambios en el modelo del negocio.
- Entrenamiento y actualización de los auditores internos.
- Recursos con destrezas insuficientes.
- Falta de apoyo de la alta dirección.
- Desarrollo de mejores controles preventivos.
- Facilitación en la evaluación de los riesgos.
- Problemas de ejecución de las auditorías.
- Costos de los recursos.
- Auditoría de programas contra el fraude.
- Desarrollo de programas y proyectos.
- Gobierno corporativo.
- Toma de decisiones estratégicas.
- Riesgo de ciber-fraudes.
- Realización de auditoría de Marketing.

Para hacer frente a estas preocupaciones los auditores internos a nivel global le están dando prioridad a las siguientes áreas de acuerdo con el mismo estudio:

- Aseguramiento sobre procesos de control.
- Riesgo recuperación TI
- Nivel de gestión de riesgo gerencial
- Riesgo regulatorio y legal
- Acciones de seguimiento
- Gobierno corporativo
- Fraude y corrupción
- Supervisión
- Riesgo a nivel estratégico
- Expansión global
- Estrategia corporativa
- Línea de denuncias
- Liquidez y capital

#### 4. ¿Debe un auditor interno romper las reglas?

Como podemos ver la receta para solucionar los nuevos retos enfrentados en la mayoría de los casos de acuerdo al estudio de la página anterior envuelven enfoques tradicionales, los cuales en muchas ocasiones en el pasado no nos han brindado los resultados deseados. Basados en esta realidad surge la pregunta:

##### ¿Debe un auditor interno romper las reglas?

La respuesta del mismo grupo de auditores de Latinoamérica, que contestaron la pregunta número uno fue la siguiente:

##### Nueve auditores dijeron que “SI” y un auditor respondió “NO”



A continuación presentamos algunas de las explicaciones obtenidas:

##### Los que respondieron “SI”, dijeron:

1. Sí, siempre que esto redunde en beneficios positivos para su empresa.
2. Siempre que sea para mejorar, para avanzar y para romper los paradigmas; pues adelante.
3. Para agregar valor a la organización, es vital que el auditor interno sea creativo, innovador y capaz de realizar su trabajo de forma diferente, el reto es ese, romper con lo habitual.
4. Claro que sí. Si queremos ser auditores de calidad, auditores excelentes y asesores dentro de la organización, tenemos que romper las reglas.
5. Está obligado a la utilización de técnicas y herramientas para la innovación y para la creatividad.
6. Solo en casos extremos, en los cuales la integridad de la organización se vea en peligro.
7. Si siempre en el marco de la ética.
8. Sí, Siempre para que sea para romper paradigmas que nos son esenciales
9. Si siempre y cuando no atente contra la legalidad, ética y debido cuidado profesional.

**El que Respondió “NO”, dijo:** Un auditor interno es un defensor de la ética por tanto no debe romper las reglas.

## 5. ¿Por qué debemos romper las reglas?

Sabía usted que el ancho estándar de los ferrocarriles de casi todos los países del mundo se remonta a los tiempos del Imperio Romano. Aunque parezca increíble así es. En el siglo XIX los ingleses, inventores del ferrocarril, adoptaron el ancho de los ejes de los carruajes que, a su vez, utilizaban ese ancho de eje para transitar por los caminos británicos que se construyeron sobre las calzadas romanas, que a su vez tenían esa dimensión porque era la adecuada para acomodar dos caballos. Como quien dice, un par de caballos del siglo I establecieron la dimensión de los trenes del siglo XXI. Este es apenas uno de los tantos ejemplos que comprueban cómo la humanidad vive apegada a reglas que ni siquiera sabe de dónde vienen, que casi nunca se cuestionan y que, como señala el inventor y escritor Scott Thorpe, autor del libro: **“Cómo pensar como Einstein”**, rigen la vida de cientos de generaciones.

Esta publicación presenta información tal como que la innovación es una característica innata de los humanos que se pierde a medida que el individuo se amolda a la sociedad y recibe su educación. “Nuestro talento para infringir las reglas se atrofia porque nos entrenan para obedecerlas. Incluso las organizaciones que necesitan la innovación desalientan el pensamiento nuevo. Si alguien hace una sugerencia ‘inusual o poco común’ en una reunión nadie dice: ‘Caramba, esa forma original de pensar puede llevar a una solución novedosa’. En lugar de eso hacen un gesto de incredulidad y vuelven a la discusión. Se nos ha enseñado a aprender reglas, usarlas y cumplirlas”.

El sentido común es otro de los grandes obstáculos que impiden avanzar en la solución de los problemas. Otro ejemplo de acuerdo con el libro de Thorpe fue que el mayor error de Einstein fue haberse dejado llevar por el sentido común. Sus cálculos le decían que el universo debía estar expandiéndose o contrayéndose pero, por sentido común, el universo era inmutable. Por ese motivo ‘macheteó’ sus ecuaciones y sólo las corrigió cuando los astrónomos comprobaron que el universo se está expandiendo.

Otra razón que inhibe el pensamiento creativo es el miedo a hacer preguntas. Por lo general se piensa que quien hace preguntas es ignorante y, además, la mayor parte prefiere callar antes de hacer una pregunta por miedo a que la califiquen de estúpida. De hecho, de una premisa equivocada pueden surgir grandes descubrimientos. Colón pretendía llegar a la China navegando hacia el oeste en una época en que los barcos no estaban en capacidad de recorrer esa distancia. Por suerte se le atravesó un continente desconocido y esto evitó que él y sus hombres hubieran muerto en algún lugar del Pacífico. Thorpe concluye: **“Nuestra mente es una maravilla. Tiene capacidad casi ilimitada para crear y concebir. Puede que no todos seamos Einstein pero estamos más cerca del genio de lo que creemos. Todos podemos pensar como Einstein si sólo nos acordamos de infringir las reglas”**.

**“Se necesitan personas que puedan soñar cosas que no existen todavía.”**

**– Alberto Ciurana**

## 6. ¿Cuáles reglas debemos de romper?

Para tener éxito en nuestro trabajo y generar un resultado extraordinario, debemos de cambiar nuestro enfoque de trabajo, por lo que las reglas que debemos romper son:

### i. Olvídate del Plan Anual

Debemos de realizar planes de auditoría basados en riesgos pluri-anales, que incluyan todos los años que tomaríamos en completar la revisión de nuestro universo auditable. El auditor interno utiliza técnicas de evaluación de riesgos en el desarrollo del plan de la actividad de auditoría interna, así como para determinar prioridades a la hora de asignar recursos de auditoría interna. La evaluación de riesgos se utiliza para examinar las unidades auditables y selecciona las áreas sujetas a análisis que deben incluirse en el plan de la actividad de auditoría interna y que tienen mayor exposición al riesgo.

El director ejecutivo de auditoría es responsable de desarrollar un plan basado en riesgos. Para ello, debe tener en cuenta el enfoque de gestión de riesgos de la organización, incluyendo los niveles de aceptación de riesgos establecidos por la dirección para las diferentes actividades o partes de la organización. Si no existe tal enfoque, el director ejecutivo de auditoría utilizará su propio juicio sobre los riesgos después de consultar con la alta dirección y el Consejo. Al elaborar el plan de auditoría de la actividad de auditoría interna, muchos directores ejecutivos de auditoría (DEAs) consideran útil, en primer término, elaborar o actualizar el universo de auditoría. El universo de auditoría es una lista de todas las auditorías posibles que pudieran realizarse. El DEA puede obtener información sobre el universo de auditoría de parte de la alta dirección y el consejo de administración.

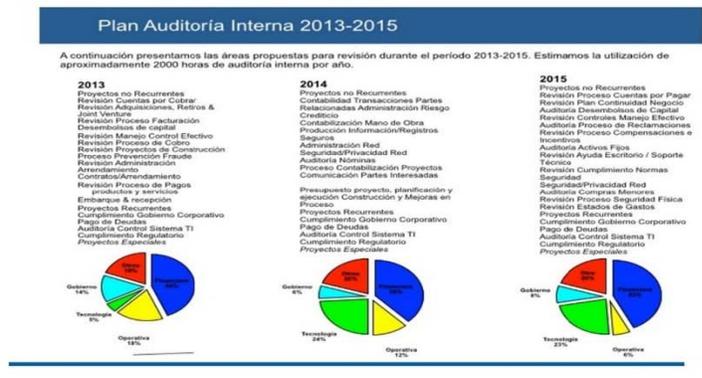
El universo de auditoría puede incluir componentes del plan estratégico de la organización. Al incorporar esos componentes, el universo de auditoría considerará y reflejará los objetivos del plan general de negocios. Los planes estratégicos probablemente también reflejarán la actitud de la organización hacia el riesgo y el grado de dificultad para cumplir con los objetivos planificados. El universo de auditoría estará normalmente influenciado por los resultados del proceso de gestión de riesgos. El plan estratégico de la organización tiene en cuenta el ambiente en el cual opera la organización. Estos mismos factores ambientales probablemente impactarán en el universo de auditoría y la evaluación del riesgo relativo. El DEA prepara el plan de auditoría de la actividad de auditoría interna basándose en el universo de auditoría, informaciones recibidas de la alta dirección y el consejo de administración, y una evaluación de riesgos y exposiciones que afectan a la organización. Los objetivos clave de auditoría son usualmente los de proporcionar a la alta dirección y al consejo de administración aseguramiento e información que les permita cumplir con los objetivos de la organización, incluyendo una evaluación de la eficacia de las tareas de evaluación de riesgos que realiza la dirección.

Ejemplo vieja forma de preparar el plan en base a solo un año

Plan Área/Proyecto	Estimación de Horas	% del Total Horas	Fechas
Contabilización Transacciones Partes Relacionadas	40	3	Ene '14
Administración Riesgo Crediticio	180	18	Feb - Mar '14
Contabilización Mano de Obra Producción	180	18	Feb - Mar '14
Manejo Información/Registros	180	18	Abr - May '14
Seguros	160	16	Abr - May '14
Administración Red	100	10	Jun - Jul '14
Seguridad/Privacidad Red	100	10	Jun - Jul '14
Auditoría Nóminas	100	10	Ago '14
Proceso Contabilización Proyectos	100	10	Ago '14
Comunicación Partes Interesadas	100	10	Sep '14
Inversiones	100	10	Sep '14
Presupuesto proyecto, planificación y ejecución	100	10	Oct '14
Construcción y Mejoras en Proceso	100	10	Oct '14
Cumplimiento Gobierno Corporativo	100	10	Nov '14
Pago de Deudas	100	10	Nov '14
Auditoría Control Sistema TI	100	10	Dic '14
Cumplimiento Regulatorio	100	10	Dic '14
<b>Total</b>	<b>1,940</b>	<b>100%</b>	

Nuevas Reglas:

**Regla No. 1** – Tu Plan de Auditoría puede incluir varios (períodos en que se cubrirá el universo de auditoría).



**Regla No. 2** - Los planes de auditoría pueden tener que actualizarse frecuentemente (por ejemplo, trimestralmente), en respuesta a los cambios en los negocios, operaciones, programas, sistemas y controles de la organización.

**Regla No. 3** - Es aconsejable evaluar el universo de auditoría al menos una vez al año con el fin de que refleje las estrategias y la dirección más actualizadas de la organización.

## ii. Comienza cada auditoría con un riesgo en mente

**El riesgo en un blanco en movimiento.** Gestionar la incertidumbre para crear valor de manera sostenible. Ésta es la premisa con la que trabajamos las empresas, pero formalizar esa gestión de la incertidumbre a través de la implantación de un sistema de gestión de riesgos es un gran paso adelante que mejora no sólo la gestión de las compañías sino la actitud de toda la organización hacia los riesgos, reforzando la cultura corporativa con la fijación de límites que formen un vínculo dinámico entre la estrategia, los objetivos de la organización y la gestión de los riesgos. Los auditores internos debemos evaluar las exposiciones a los riesgos relacionadas con el gobierno de la organización, las operaciones y los sistemas de información en relación a:

- La consecución de los objetivos estratégicos de la organización.
- La fiabilidad y la integridad de la información financiera y operativa.
- La eficacia y la eficiencia de las operaciones y programas.
- La custodia de activos.
- El cumplimiento con leyes, regulaciones, políticas, procedimientos y contratos.

Nuestra responsabilidad es desarrollar un plan de auditoría basado en riesgo a través de la identificación de los riesgos críticos, tomando en consideración los objetivos estratégicos. Para permitir que Auditoría Interna se centre en los riesgos críticos de la organización, la estrategia de ésta debería ser un elemento fundamental en el desarrollo de un plan de auditoría basado en riesgos. Esto permitirá que Auditoría Interna se encuentre alineada con las prioridades estratégicas de la organización y contribuirá a que sus recursos sean asignados a las áreas de mayor importancia.

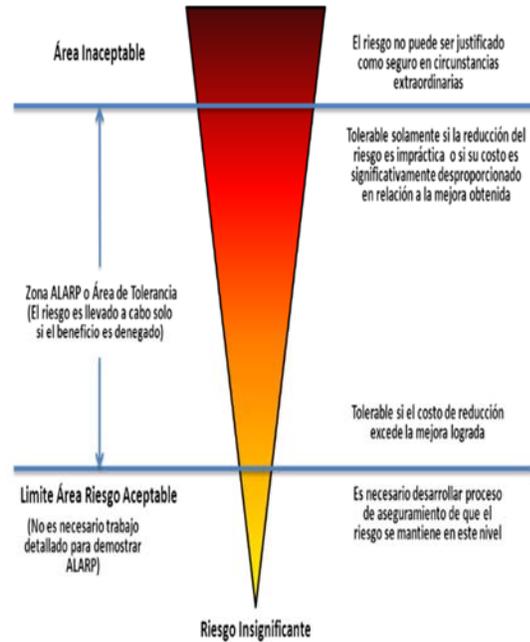
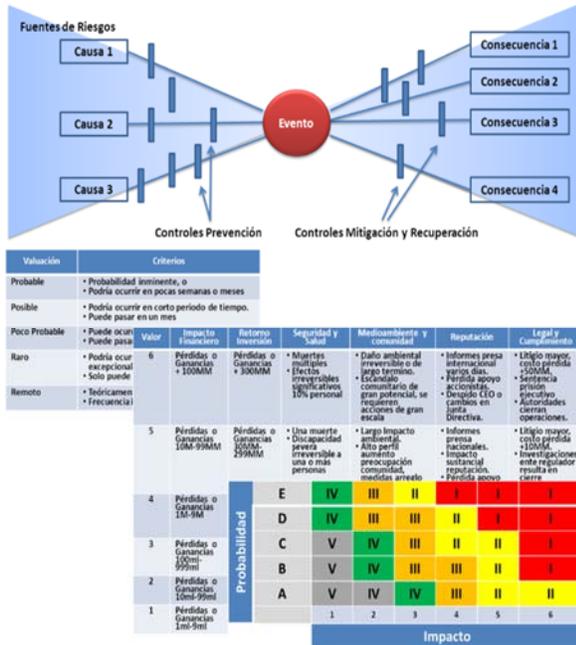
Cuando se desarrolla el plan de auditoría, Auditoría Interna debe aprovechar el trabajo de la Dirección y de otras funciones de aseguramiento para ayudar a identificar los riesgos que suponen las amenazas y oportunidades más significativas para el logro de los objetivos estratégicos de la organización. Las amenazas y oportunidades estratégicas impulsarán la creación y priorización, por parte de la Dirección, de las iniciativas estratégicas de la organización a corto y largo plazo o de las inversiones más importantes de la organización para ofrecer valor a sus grupos de interés.

### **Nuevas Reglas:**

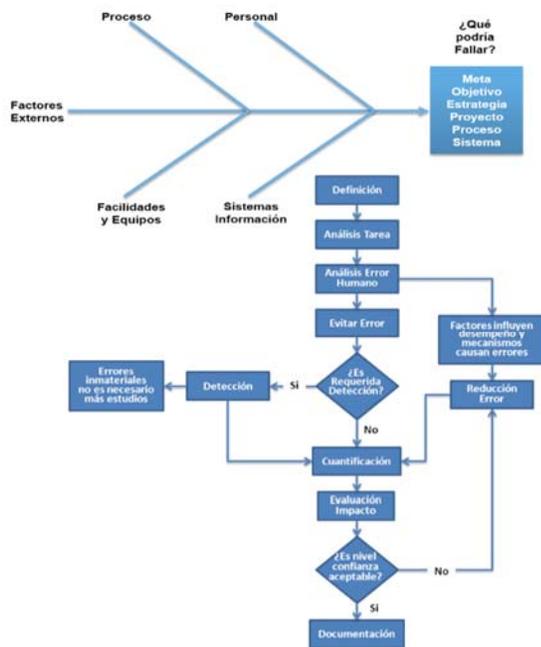
**Regla No. 4 – El director de auditoría interna debe asumir la responsabilidad de identificar y comprender los riesgos críticos que afectan las áreas claves del negocio.**

**Ir más allá de la determinación del impacto y la probabilidad de ocurrencia de un riesgo use técnicas, tales como: Evaluación Bow-Tie; análisis de función y tendencias, curvas FN o concepto ALARP y métodos estadísticos.**

## Ejemplos de modelos que pueden ser usados



**Regla No. 5.** Valla más allá de la simple flujogramación de los procesos, use herramientas más efectivas, como: Diagrama de espina de pescado; Análisis de deficiencias de control interno basado en 5 componentes y 17 principios COSO 2013; y método evaluación fiabilidad humana.



Resultados Auditoría				
Nombre Auditoría				
Objetivo Negocio (Informe, Operacional, Cumplimiento)	Alcance Áreas Evaluadas			
COSO 2013	I - O - C	I - O	C	O
Actividades de Control	Área 1	Área 2	Área 3	Área 4
Tomó Organizacional				
Planificación				
Presupuesto				
Establecimiento de Metas				
Análisis Costo/Beneficio				
Gestión de Riesgos				
Continuidad de Negocio				
Análisis y Evaluaciones				
Planes de acción gerenciales				
Políticas y Procedimientos				
Aprobaciones y Autorizaciones				
Actividades de Control				
Evidencia Soporte/Disponibilidad registros				
Segregación de Funciones				
Segregación de Activos				
Información y Comunicación				
Clasificación Información				
Entrada Información				
Proceso Información				
Salida o Reporte Información				
Revisión Reportes de Excepción				
Recomendaciones/Análisis Causa/Raíz				
Supervisión				
Revisión de Pares				
Representaciones gerencia				
Alcance Áreas Evaluadas				
Tipo de Calificación	Excepcional	Satisfactorio	Necesita Mejorar	Inadecuado
Evaluación General Revisión	Satisfactorio			
Hallazgos				
Número	Título o Nombre	Diseño Control	Efectividad Operativa	Calificación
Hallazgo 1	Descripción Hallazgo	X	X	Necesidades de Mejora
Hallazgo 1	Descripción Hallazgo	X	X	Necesidades de Mejora
Elementos del control interno identificados que necesitan mejoras.				

## ii. No sobre audites - Evite las auditorias muy largas

Sobre auditar es uno de los errores más comunes de cualquier departamento de auditoría interna sin importar el tamaño, esto ocurre en muchas ocasiones por:

- No desarrollar un enfoque efectivo de evaluación de riesgos, el cual permita la identificación de los riesgos críticos y concentrar los recursos en esas áreas.
- Falta de flexibilidad.
- Se necesita desarrollar filosofía continuar parar.
- Formato de informes: Auditorias más cortas/informes más cortos.
- Desarrollar enfoque de auditoría basado en riesgos.
- Uso inapropiado tecnología:
  - Crear muchos formatos e reportes.
  - Realizar flujogramas muy extensos.
  - Prohibir el uso de la red.
  - Si estrategia definida de paquetes de recuperación.
  - Uso demasiados tipos de plantillas.

### Nuevas Reglas:

**Regla No. 6 – No sobre auditar – saber detener a tiempo cada proyecto de auditoría interna basado en la evaluación de riesgo realizada.**

**Regla No. 7 – Uso de tecnología para mejorar la efectividad y eficiencia, con el fin de reducir el tiempo de cada proyecto. Use muestreo estadístico para reducir tamaño muestras**

## iv. Ir más allá del cumplimiento

La auditoría interna no sólo trata del cumplimiento normativo, recuerde que somos una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta. Estamos comprometido a desarrollar servicios de aseguramiento y servicios de consultoría.

**Servicios de aseguramiento:** Un examen objetivo de evidencias, con el propósito de proveer una evaluación independiente de los procesos de gestión de riesgo, control y gobierno de una organización. Por ejemplo: trabajos financieros, de desempeño, de cumplimiento, de seguridad de sistemas y de “due diligence”.

**Servicios de consultoría:** Son las actividades de asesoramiento y servicios relacionados, proporcionadas a los clientes, cuya naturaleza y alcance estén acordados con los mismos y estén dirigidas a añadir valor y a mejorar las operaciones de una organización. Algunos ejemplos de estas actividades son el consejo, el asesoramiento, la facilitación, el diseño de procesos, y el entrenamiento. Desafortunadamente la mayoría de los departamentos de auditoría esperan que sean los clientes que den el primer paso y soliciten servicios de consultoría, ahí reside el problema, en muchas

organizaciones solamente ven al departamento de auditoría como un ente de verificación de cumplimiento de normas, entiendo que debemos ser proactivos en buscar nuevas formas de ayudar a nuestros clientes a lograr sus metas.

Hoy más que nunca estoy convencido de que se requiere de una nueva generación de auditores, en la cual nuestro personal realice una función de coordinación en actividades de consultoría, enfocada en la solución de problemas particulares o ayudando a nuestras compañías y clientes a aprovechar nuevas oportunidades, por lo que la consultoría ayuda a los auditores a construir una nueva relación con sus clientes y asociados y esto permite que la alta dirección vea que la función de auditoría interna es un elemento esencial en el logro de las metas y objetivos organizacionales. De eso se trata, justamente. La dirección contrata a menudo consultores externos para trabajos formales de consultoría que duran un período significativo. Sin embargo, la organización puede encontrar que su función de auditoría interna está calificada de forma excelente para realizar determinadas tareas de consultoría formales. Si una actividad de auditoría interna emprende un trabajo de consultoría formal, el grupo de auditoría debe aportar un enfoque disciplinado y sistemático a la realización del trabajo.

**Nueva Reglas: Regla No. 8 – Analice y entienda la necesidades de sus clientes con el fin de generar nuevos tipos de servicios y productos desarrollados a la medida que cumplan o excedan las expectativas y necesidades de los mismos.**

**Regla No. 9 – Desarrolle trabajos de consultoría, tales como la participación en un proyecto de fusión o adquisición, o en trabajos de emergencia, tales como la recuperación de desastres, pueden requerir desviarse de los procedimientos normales o establecidos para realizar trabajos de consultoría.**

## **10 Ejemplos de Proyectos de Consultoría**

- 1. Entrenar al personal operativo sobre mejores prácticas respecto a riesgos, control y gobierno.**
- 2. Realizar proyectos de diligencia debida.**
- 3. Facilitar grupos de mejoras de procesos.**
- 4. Asesorar a la dirección para responder a los riesgos.**
- 5. Coordinar actividades de ERM.**
- 6. Documentar y analizar procesos, costos y volúmenes relacionados.**
- 7. Evaluar productos y servicios ofrecidos.**
- 8. Desarrollar análisis funcional de procesos realizados.**
- 9. Benchmarking para identificar mejores prácticas.**
- 10. Participar en/revisar proyectos de desarrollo de sistemas.**

## v. No audites el pasado

Audita en tiempo real, a través de un proceso de efectivo de auditoría continua. La auditoría continua: Es un método utilizado por los auditores para realizar actividades relacionadas con revisiones en tiempo real. La tecnología desempeña un papel fundamental en la automatización de la identificación de excepciones o anomalías, el análisis de patrones de los dígitos de campos numéricos clave, el análisis de tendencias, el análisis de transacciones detalladas con valores límite y umbrales, las pruebas de controles y la comparación del proceso o del sistema a través del tiempo o con otras entidades similares. La Guía Tres de Auditoría de Tecnología del IIA Global (GTAG) nos ofrece una descripción del proceso de evolución de la auditoría continua:

Los orígenes de las pruebas de control automatizadas se remontan a la década de 1960 con la instalación e implementación de módulos de auditoría integrados (EAM, en inglés). Sin embargo, estos módulos eran difíciles de construir y mantener, y eran utilizados en relativamente pocas organizaciones. A fines de los años 1970, los auditores comenzaron a dejar de lado este enfoque. En la década de 1980, algunos profesionales de auditoría comenzaron a adoptar técnicas de auditoría asistidas por computadora (CAATT, en inglés) para análisis e investigaciones ad hoc. Simultáneamente, se presentó, por primera vez, la noción de supervisión continua a los auditores en un gran contexto académico. La premisa básica era que el uso de análisis de datos automáticos permanente ayudaría a que los auditores identifiquen las áreas de mayor riesgo, como punto de partida para determinar sus planes de auditoría. En general, sin embargo, los auditores no estaban preparados para este tipo de enfoque. Carecían de un acceso sencillo a las herramientas de software apropiadas, de pericia y de recursos técnicos para enfrentar desafíos de acceso a los datos y, sobre todo, de la predisposición de las organizaciones para aceptar el compromiso que implicaba la adopción de una metodología y un enfoque de auditoría notablemente distintos.

Durante los años 1990, en la profesión de auditoría a nivel mundial, hubo una adopción generalizada de soluciones de análisis de datos que se consideraron una herramienta crítica para respaldar las pruebas de eficacia de los controles internos. Esta tecnología se empleó para examinar las transacciones en busca de indicadores de incidentes que sucedían porque no se aplicaba un control o porque este no se realizó correctamente. También identificaba transacciones que no cumplían con las normas de control. Además, el análisis de datos respaldaba las pruebas de controles que no se evidenciaban en forma directa por medio de los datos transaccionales. Por ejemplo: se podían analizar las tablas de autorización y acceso de planificación de recursos empresariales para identificar fallas a fin de mantener una separación adecuada de funciones. No obstante, incluso con esta tecnología como sustento, los procesos de auditoría tradicional a menudo se basaban en muestras representativas en lugar de evaluar toda la población, y los análisis continuaban luego de haber finalizado la actividad de negocio). Había más chances de que los problemas de riesgo y control siguieran avanzando y repercutieran negativamente en el desempeño del negocio.

En la actualidad, la proliferación de sistemas de información en el entorno de negocio ofrece a los auditores un acceso más sencillo a una cantidad mayor de información relevante, pero también implica la gestión y la revisión de volúmenes de datos y transacciones mucho más grandes. Además, el ritmo vertiginoso de los negocios requiere una rápida identificación y respuesta a los problemas de control. Regulaciones como el Artículo 404 de la Ley Sarbanes-Oxley de Estados Unidos exigen una revelación oportuna de las deficiencias de control y las afirmaciones de la dirección con respecto a la idoneidad del esquema de control. Este imperativo de cumplimiento estatutario, así como los cambios constantes en las normas de auditoría y la evolución del software de auditoría, están impulsando y permitiendo a los auditores adoptar nuevos enfoques para el acceso a información y controles.

El DEA debe poder brindar a la alta dirección evaluaciones permanentes, en lugar de simples revisiones periódicas, relativas al estado de los controles internos y los niveles de riesgo de la organización. Hoy en día, los auditores internos no sólo auditan actividades de control; también observan el perfil de riesgo de una compañía y desempeñan un papel fundamental en la identificación de áreas para mejorar los procesos de gestión de riesgos. Sin embargo, si no comprenden en profundidad los procesos de negocio y los riesgos asociados, los auditores sólo pueden realizar tareas sobre listas de verificación de auditoría tradicional. La auditoría continua permite a los auditores superar los límites de los enfoques de auditoría tradicional y las restricciones de los muestreos, la revisión de informes estándar y las evaluaciones puntuales.

Un componente crucial de la auditoría continua es el desarrollo de un modelo de revisión permanente (continuo) de transacciones en el momento exacto, o aproximado, en el que ocurren.

Una cuestión clave que repercute en el enfoque de los auditores internos hacia la auditoría continua es el alcance de la implementación de sistemas por parte de la dirección destinados a supervisar controles en forma continua e identificar deficiencias de control e indicadores de riesgo. La auditoría continua mide atributos específicos que, si cumplen con determinados parámetros, generarán el inicio de acciones de los auditores. El concepto paraguas de auditoría continua engloba dos actividades:

- Evaluación continua de control, destinada a centrarse lo más pronto posible en las deficiencias de control.
- Evaluación continua de riesgos, destinada a destacar los procesos o sistemas que presentan niveles de riesgo más altos de lo esperado.

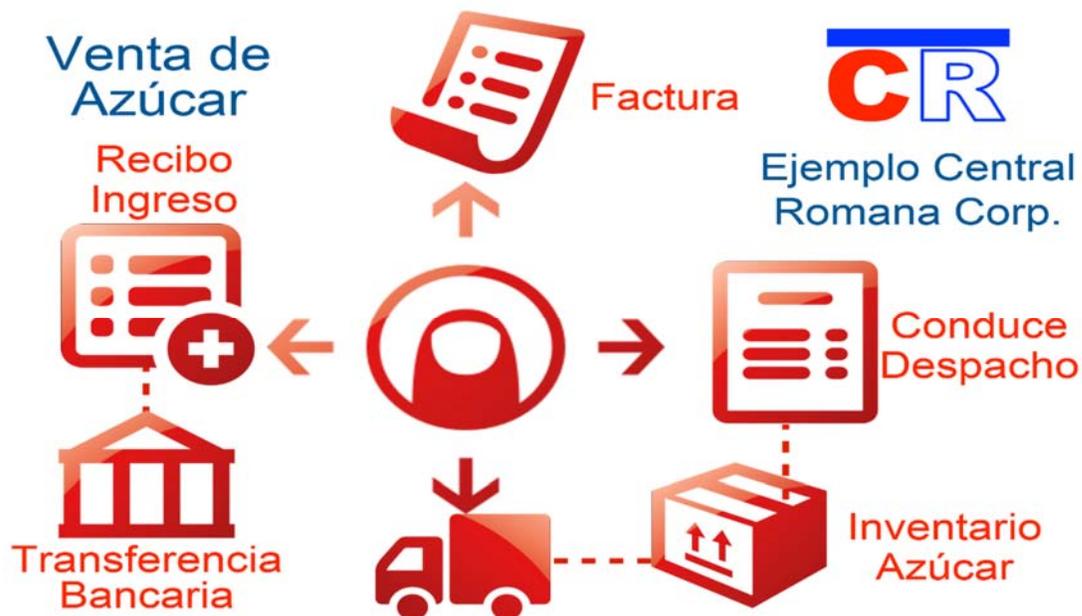
La frecuencia de la actividad de auditoría continua dependerá del riesgo inherente al proceso o sistema. Además, es posible comenzar examinando los controles y las áreas de riesgo clave, y luego ampliar la aplicación de auditoría continua a medida que los auditores ganan experiencia y logran resultados medibles que contribuyan al cumplimiento, la eficacia y la eficiencia operativas y la integridad de los informes.

Históricamente la auditoría interna realizaba pruebas de los controles en forma retrospectiva y cíclica, con frecuencia muchos meses después del momento en el que ocurrían las actividades de negocio. Los procedimientos de prueba a menudo se basaban en un enfoque de muestreo e incluían actividades como revisiones de políticas, procedimientos, aprobaciones y conciliaciones. En la actualidad, sin embargo, se reconoce que este enfoque sólo ofrece a los auditores internos un alcance limitado de evaluación y, en general, es muy tarde para representar un valor real en cuanto al desempeño del negocio o al cumplimiento de regulaciones. La auditoría continua es un método empleado para realizar evaluaciones de riesgos y controles de manera automática y más frecuente.

Un enfoque de auditoría continua permite a los auditores internos comprender en profundidad los puntos de control crítico, las reglas y las excepciones. Con análisis de datos frecuentes y automatizados, pueden realizar evaluaciones de riesgos y controles en tiempo real o prácticamente en tiempo real. Pueden analizar los sistemas de negocio clave para detectar tanto anomalías en el nivel de la transacción como indicadores controlados por datos referidos a deficiencias de control y riesgos emergentes. Los beneficios esperados a partir de la implementación de un esquema de auditoría continua incluyen:

1. Mayor capacidad para mitigar riesgos.
2. Reducciones en el costo que implica la evaluación de controles internos.
3. Mayor confianza en los resultados financieros.
4. Mejoras en las operaciones financieras.
5. Reducciones en los errores financieros y la posibilidad de fraude.

**Nueva Regla: Regla No. 10 – Desarrolle implementación sistema de auditoría continua. Ver ejemplo venta de azúcar en Central Romana:**



## **Vi. Evalúe los controles suaves – La importancia de los valores**

**“La cultura corporativa es el control más poderoso en una organización.”**

*- Jim Roth, autor de Mejores prácticas: Evaluando la Cultura Corporativa*

Los controles suaves, blandos o informales (en inglés soft controls) son aspectos intangibles tales como la ética, integridad, compromiso con la competencia, filosofía gerencial, nivel de entendimiento y compromiso y comunicación. En contraste con los controles duros tales como aprobaciones escritas, reconciliaciones, verificaciones y segregación de funciones, los controles fuertes son más fáciles de identificar. Usted puede mirar o probar una reconciliación, ver o verificar que el inventario existe.

Es realmente difícil evaluar los controles suaves, los auditores a veces no tienen las herramientas adecuadas para hacerlo. Requiere unir esfuerzos que envuelven a los auditores trabajando en sociedad con el personal (los clientes de auditoría). Necesitamos la cooperación de personal para evaluar que también ellos entienden sus tareas y que tan efectivamente son comunicados ciertos conceptos. Estos son controles importantes y no son fáciles de probar con técnicas tradicionales de auditoría. Los controles suaves están relacionados directamente con el primer componente y base del Marco de Control Interno COSO – El Entorno de Control, el cual tiene una influencia directa en la forma que se estructuran las actividades del negocio, se fijan los objetivos, se evalúan los riesgos. Influye también en las actividades de control, los sistemas de información y comunicación; y en las tareas de supervisión.

Para evaluar este tipo de controles necesitamos implementar nuevas metodologías con la auto-evaluación de control, la cual es una forma para ayudar a la organización a incrementar su habilidad para alcanzar los objetivos de negocio. La mayor parte del tiempo, esto se hace a través de una serie de talleres o reuniones facilitadas por el departamento de auditoría o finanzas. Estos talleres pueden ser aplicados a proyectos, procesos, unidades de negocio, funciones, o básicamente cualquier nivel, cuyos objetivos puedan ser claramente definidos. Estos talleres envuelven al personal directamente responsable del logro de objetivo organizacional, diseñados para examinar, evaluar y reportar la probabilidad de que los objetivos sean alcanzados.

**Nuevas Reglas: Regla No. 11 – Desarrolle herramientas efectivas para evaluar controles suaves.**

### **CINCO PRINCIPIOS PARA EVALUAR LOS “SOFT CONTROLS”**

- 1. Formule preguntas constructivamente desafiantes a la gerencia y confirme las de los empleados.**
- 2. Identifique y obtenga el acuerdo de la gerencia en cuanto al criterio de evaluación y en lo que constituirá la legítima evidencia.**
- 3. Obtenga evidencias concretas sobre los “soft controls” cuando sea posible.**
- 4. Enfoque en el proceso de dirección subyacente.**
- 5. Desarrolle y reporte los resultados en sociedad con aquellos que son responsables. Utilice los medios de reporte adecuados, inclusive los informales.**

**FUENTE: Seminario de Jim Roth, “Cinco Principios para Evaluar “soft controls”.**

**Regla No. 12** - Otra forma de evaluar los controles suaves es a través de la auto-evaluación de riesgo y control. Determine la técnica de evaluación más idónea para su organización. Recuerde que el proceso que se puede desarrollar de tres formas: Encuestas, Talleres y Informes gerenciales. Desarrolle talleres de Auto evaluación de riesgo y control: Basados en objetivos; Basados en control; Basados en riesgos; y Basadas en proceso.

**Regla No. 13** – Fomente la ética, transparencia y valores. Todos tenemos la habilidad y responsabilidad de crear una cultura llena de energía positiva, divertida y segura que fomente, la productividad y la rentabilidad, pero, sobre todo, el compromiso, la creatividad, la satisfacción del personal y los valores.

### **vii. Innovar o morir**

Una pregunta muy común es: **¿Cree usted que un departamento de auditoría debe implementar las mejores prácticas de la profesión y desarrollar un trabajo de auditoría de clase mundial?** Recuerde que para alcanzar la excelencia es absolutamente necesario convertirse en un innovador excepcional. Mejorar constantemente las cosas y buscar apasionadamente nuevas formas de añadirles valor. Trabajar con agilidad y actuar con presteza son rasgos creativos que los mejores en los negocios siempre tienen presentes. Y para ser increíblemente creativo y generar grandes ideas que te catapulten a tu nivel más alto no necesitas irte a pasear por el bosque o encontrar un santuario. Algunas de las mejores ideas surgen innovando y modificando la forma de pensar en el mismo lugar donde te encuentras ahora.

**Nuevas Regla: Regla No. 14** – Reinvente el trabajo realizado por su departamento a través del uso de mejores prácticas, tales como:

- Auditorías basadas en riesgos
- Innovaciones en reportes de auditoría
- Fomentar implementación marcos de riesgos y control
- Evaluación efectiva proceso de gestión de riesgos
- Consejo para mejora procesos de gobierno corporativo
- Auditoría Social Media
- Uso de procedimientos analíticos
- Evaluación uso “Big Data”
- Implementación Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad de la Función de Auditoría Interna:
  - Familiarizarte con el nuevo Manual de Evaluación de Calidad del IIA.
  - Revisiones interna: Continuas y periódicas
  - Revisiones externas por un evaluador independiente (Cada 5 años).
- Desarrollo Plan estratégico departamento auditoría interna:
  - Balance ScoreCard (FODA)
  - Dashboar (Nivel Madurez)

**Innova estés donde estés.** Realice una prueba de su nivel de innovación y creatividad, pregúntese: **¿Durante los últimos doce meses se ha realizado algún cambio importante en el enfoque de trabajo de su departamento?**

### viii. Olvídate de las medidas de desempeño

Esta parecería una expresión radical para cualquier tipo de auditor interno. Ahora bien, habría que preguntarnos: **¿Para qué tenemos medidas de desempeño?**

La respuesta lógica sería que desarrollamos medidas de desempeño que nos permitan tomar acciones para crecer y desarrollarnos. Ya sabemos que los resultados tienen una estrecha dependencia de nuestras acciones. Existe una relación directa entre nuestras acciones y lo que conseguimos. Sabemos que los resultados extraordinarios requieren de una acción extraordinaria. Realmente, **¿Creemos estar desarrollando una actividad extraordinaria?**

Acabo de leer una cita que me ha hecho pensar: **“El crecimiento es la única prueba de que vivimos.”**. Inteligentes palabras. Las dijo John Henry Newman.

Ya sabes que me encanta el concepto de crecimiento. Creo que para eso estamos aquí. Para crecer y evolucionar a través de nuestro trabajo, nuestras acciones y nuestra vida (por favor, recuerda: no te limites a vivir tu vida, dirígela). El crecimiento es importante. Es lo que al final nos hace sentir satisfechos (cuando más felices somos es cuando crecemos y nos damos cuenta de nuestro potencial). El crecimiento nos activa (incluso cuando es incómodo, y casi todo crecimiento lo es).

### Modelo Medición Desempeño Auditoría Medidas Cuantitativas y Cualitativas:



**Nueva Regla: Regla No. 15: Redefine tus estándares rendimiento o desempeño.**

Estamos aquí para sacar el máximo jugo a nuestro potencial. No te conformes con un estándar de comodidad y mediocridad. En la sensación de estar creciendo y desarrollándote cada día se encuentra el verdadero secreto de la realización personal.

**Medidas Efectivas: Objetivo, Dimensión y Peso**

Indicador Clave	Objetivo	Dimensión	Peso Relativo
Número de innovaciones y nuevos enfoques en el trabajo.	2 trimestrales	Innovación	10%
Encuesta satisfacción comité auditoría.	Fuerte a excepcional	Cliente	20%
Porcentaje cumplimiento del plan de auditoría.	100%	Proceso	30%
Repuesta oportuna a las solicitudes especiales.	100%	Proceso	15%
Resultados retroalimentación clientes.	Bueno a excelente	Cliente	10%
Porcentaje de cumplimiento de planes de capacitación	100%	Personal	5%
Variación frente al plan anual	>-10%	Proceso	5%

**ix. Terminó “Coordinación” se escribe con 3 C’s**

La Norma 2050: Coordinación establece: “El director de auditoría interna debería compartir información y coordinar actividades con otros proveedores internos y externos de aseguramiento y consultoría para asegurar una cobertura adecuada y minimizar la duplicación de esfuerzos”. Esta responsabilidad requiere la inclusión y participación del DAI en la estructura de aseguramiento de la organización. Esta estructura puede incluir a auditoría interna, auditoría externa, gobierno corporativo, gestión de riesgos y otras funciones de control del negocio. La inclusión y participación en esta estructura ayuda al DAI a estar consciente de la relación de los riesgos y controles de la organización en relación con las metas y objetivos organizacionales.

**Nueva Regla:**

## **Reglas No. 16: La palabra “Coordinación” se escribe con Tres “C’s”**

**Para lograr una adecuada Coordinación necesitamos implementar una efectiva:**

### **Comunicación – Conocimiento – Confianza**

**Primera “C” - Comunicación** clara y efectiva con los diversos proveedores de aseguramiento, los cuales pueden incluir:

- Línea gerencia y empleados (la gerencia provee aseguramiento como primera línea de defensa sobre riesgos y controles que ellos son responsables).
- Alta Gerencia.
- Auditores internos y externos.
- Cumplimiento.
- Aseguramiento calidad.
- Gestión de riesgos.
- Auditores ambientales.
- Auditores de salud y seguridad.
- Auditores gubernamentales.
- Equipo revisión reportes financieros.
- Subcomités de la Junta, tales como auditoría, actuarial, crédito, gobierno, etc.
- Proveedores de aseguramiento externos, incluyendo encuestadores, especialistas en revisiones de salud y seguridad, etc.

Sin la comunicación viajas solo. Es prioritario puntualizar el proverbio:

**“Si caminas sólo iras más rápido, si caminas acompañado, llegarás más lejos”.**

Dice Paul Sobel, Director de Auditoría Interna en Mirant Corporation.

**"Es importante que los mensajes sean transmitidos con claridad, ya sea de forma oral o escrita, para que podamos comprender la magnitud de un problema: ¿se trata de un asunto grave, o de un problema sin importancia? Y los comités de gestión y de auditoría también necesitan captar otros puntos de vista y, por ejemplo, tomar el pulso de la organización. Un signo de un buen líder es la habilidad para comunicar este concepto".**

**Segunda “C” - Conocimiento** de los deberes y responsabilidades de cada uno los proveedores de aseguramiento, para lograr esta meta podemos crear un mapa de aseguramiento, lo cual implica contrastar la cobertura del mismo frente a los riesgos clave de la organización. Este proceso permite a una organización identificar y abarcar las lagunas que hubiera en el proceso de gestión de riesgos y ofrece a las partes interesadas tranquilidad de que los riesgos están siendo gestionados y comunicados, y de que se cumplen las obligaciones legales/reglamentarias.



**Tercera “C” - Confianza:** La decisión de confiar en el trabajo de otras funciones de aseguramiento debe venir avalada por una evaluación previa de Auditoría Interna y la fiabilidad de esta decisión se basa en cuatro factores:

1. Objetividad de la función de aseguramiento respecto al supervisado.
2. Competencia profesional de los miembros de la función de aseguramiento’
3. Existencia de políticas, procedimientos y programas escritos respecto al ejercicio de las funciones de aseguramiento.
4. Emisión de informes de conclusiones y recomendaciones, así como seguimiento hasta su implantación.

### Evaluación Al Efectividad Otras Funciones de Aseguramiento



#### **x. Eres tan bueno como lo es tu informe**

Podría decirse que el informe de auditoría es el aspecto más importante de todo el proceso del trabajo. Usted pudo haber seleccionada el área correcta, evaluar los resultados de forma efectiva, analizar los controles a profundidad y registrar los resultados elegantemente en unos papeles de trabajo magistralmente referenciados; pero si el informe no refleja esta excelencia, usted no obtendrá el éxito deseado. El informe de auditoría interna es quizás el único producto tangible que gerencia puede ver del trabajo del departamento de auditoría interna.

Por lo tanto, el informe debe de ser tratado como oro, debido a que el informe en si mismo es la joya principal que ofrece su función.

Se ha preguntado usted alguna vez:

### **¿Cuáles son los objetivos del informe?**

1. Presentar las observaciones de auditoría de forma profesional.
2. Brindar un nivel apropiado de aseguramiento acorde con las observaciones identificadas.
3. Realizar recomendaciones para mejorar la gestión de riesgos y los controles.
4. Identificar áreas con controles excesivos o con controles innecesarios.
5. Aconsejar sobre el desarrollo un balance adecuado entre el riesgo y el control.

### **¿Para quién es el informe?**

Los receptores del informe son generalmente: la alta gerencia, la administración local (de la función evaluada), el Comité de Auditoría, los auditores externos y algún ente regulador. Lo difícil es cada uno de estos grupos desea un algo diferente; pero usted debe de satisfacerlo a todos con el mismo documento. Es por esta razón que el redactar un informe de auditoría no es tarea fácil y por lo que necesitamos extender el enfoque de riesgo al proceso de desarrollo del informe.

Tenemos la imperiosa necesidad de desarrollar un informe que tenga un impacto significativo en el lector en los primeros treinta segundos o antes, que el usuario tenga el mismo en sus manos o lo observe a través de la pantalla del computador. La realidad es que si deseamos tener éxito, tenemos que desarrollar una cubierta que atraiga, una primera página que presente un resumen ejecutivo que atrape la atención de nuestros clientes de forma inmediata.

Piense en las toneladas de correspondencia, reportes, documentos e email que usted recibe en una semana.

***¿Cuáles usted lee inmediatamente y cuáles usted los aparta, tanto física como mentalmente, para leerlos luego?*** La pregunta aquí es: ***¿Desea usted que su informe de auditoría sea colocado en la pila de papales que serán leídos más tarde?*** La respuesta: Claro que no. Si usted quiere que su informe sea tratado como un asunto de urgencia, debe de capturar la atención de su cliente inmediatamente. Responda las siguientes preguntas:

**¿Poseen sus informes un diseño con un impacto visual apropiado?**

**¿Contienen mejoras significativas a los procesos examinados?**

**¿La reacción originada es la implementación de las recomendaciones propuestas?**

Las comunicaciones de auditoría interna y los informes deben ser precisas, objetivas, claras, concisas, constructivas, completas y oportunas.

Las comunicaciones precisas están libres de errores y distorsiones y son fieles a los hechos que describen. Las comunicaciones objetivas son justas, imparciales y sin desvíos y son el resultado de una evaluación justa y equilibrada de todos los hechos y circunstancias relevantes. Las comunicaciones claras son fácilmente comprensibles y lógicas, evitando el lenguaje técnico innecesario y proporcionando toda la información significativa y relevante. Las comunicaciones concisas van a los hechos y evitan elaboraciones innecesarias, detalles superfluos, redundancia y uso excesivo de palabras. Las comunicaciones constructivas son útiles para el cliente del trabajo y la organización, y conducen a mejoras que son necesarias. A las comunicaciones completas no les falta nada que sea esencial para los receptores principales e incluyen toda la información y observaciones significativas y relevantes para apoyar a las recomendaciones y conclusiones. Las comunicaciones oportunas son realizadas en el tiempo debido y son pertinentes, dependiendo de la significatividad del tema, permitiendo a la dirección tomar la acción correctiva apropiada.

Un informe efectivo de auditoría interna toma evidencia identificada durante el trabajo, que le permitirá moverse hacia delante a través de planes de acción específicos para solucionar problemas de negocio. Un informe exitoso tiene la principal característica de presentar un mensaje tipo Jano (Janus – Dios de la mitología romana tenía dos caras mirando hacia ambos lados de su perfil), un mensaje capaz de combinar pasado y futuro.

### ***Pasado – Informe - Futuro***

El informe de auditoría interna debe motivar a la acción rápida. Así que, debe persuadir a diversos lectores respecto a acciones que deben ser realizadas, por lo que tiene que proveer información para justificar tales acciones y servir como una forma de registro del trabajo y sus resultados.

***Un informe debe persuadir, proveer información y servir como registro.***

**Nueva Regla: Regla No. 17 – Implemente Varios tipos y formatos de informes.**

**Regla No. 18 – Modificar formato de informes – llevar los informes a solo 10 páginas cada uno.**

**Regla No. 19 – Desarrollar recomendaciones para eliminar controles, luego de haber ponderado el riesgo residual.** Muy pocos departamentos de auditoría interna recomiendan eliminar los controles; por el contrario, la mayor parte de ellos sugieren continuamente añadir un mayor número de ellos. En el entorno actual, las compañías ya no pueden permitirse el coste adicional que requieren estos controles adicionales.

**Regla No. 20 – Siempre deje algo positivo, que el área bajo revisión este mejor de lo que la encontró antes de iniciarse el trabajo de auditoría interna.**

## 7. Arriégate a Trabajar Diferente

Aléjate de la normalidad:

*¿Normal?*

*¿Qué es normal?*

***En mi opinión, lo normal es sólo lo ordinario, lo mediocre. La vida pertenece a aquellos individuos raros y excepcionales. Que se atreven a ser diferentes.***

Extracto de “Mi dulce Audrina” de V.C. Andrews

Es hora de entender que: **“Si siempre intentas ser normal nunca descubrirás lo extraordinario que puedes llegar a ser”** Maya Angelou

Todos los días:

**Promueve el cambio, no las excusas  
Arriégate a trabajar diferente y modificar el enfoque de las pruebas.**

**Explora, investiga, crece.**

**La calidad del trabajo se enriquece cuando somos capaces  
de hacer las cosas de forma diferente**

**Vive tus valores**

**Innova - Crea**

**Predica con el ejemplo**

**Nunca te detengas**

**Aprende constantemente sobre;**

**Tecnología de Información,**

**Gestión de Riesgos,**

**Procesos de Negocio,**

**Control Interno y**

**Gobierno Corporativo.**

**Lee – Entrénate - Aplica lo Aprendido**

**No lo hagas solo - Busca asesoría y consejo de expertos y especialista -**

**Exige el desarrollo de un trabajo con excelencia – Rechaza la Mediocridad.**

**Desarrolla un trabajo que exceda las expectativas de tus clientes.**

**Siempre da más de lo necesario.**

**Demuestra pasión por lo que haces.**

**Transciende los límites, para que tu desempeño excepcional  
seas una inspiración para los demás. Ahora ve y audita.**

**Nueva Regla: Regla No. 21: Nunca dejes de mejorar y cambiar.**

## 8. Compromiso

### **¿Qué es el compromiso? ¿Qué entendemos por compromiso?**

Si tuviésemos que hacer una definición de compromiso,

### **¿Cómo lo definiríamos? Compromiso. ¡Qué palabra tan potente!**

Puede ser tabla de salvación o de total destrucción. Si te aferras a una decisión con compromiso real, es decir, si tomas una verdadera decisión, todo cambia, ya nada es igual. Nos puede llevar adonde queríamos ir o no, pero seguro que el viaje será en el vehículo escogido por uno mismo, con el estilo y la forma que diseñemos para nuestra vida nosotros mismos, que pensado en profundidad, es lo único que podemos decidir a ciencia cierta.

### **¿Qué ha sido del compromiso?**

Vivimos en un mundo seducido por lo fácil. Queremos tener un aspecto fantástico y estar en plena forma pero no queremos hacer ejercicio para conseguirlo. Queremos prosperar en nuestra profesión pero nos preguntamos si existe una manera fácil de alcanzar la excelencia en el área de auditoría interna. Nada es gratuito. Las mejores cosas de la vida requieren sacrificio y dedicación; en pocas palabras “compromiso”. Cada uno, para alcanzar su forma única de excelencia personal y profesional, debe pagar un precio. Y cuanto mayor sea el precio, mayor será la recompensa.

Desear vivir una vida plena, tanto en el trabajo como en casa, sin tener que esforzarte y ser disciplinado, es como desear un jardín hermoso sin tener que plantar nada. O como querer estar en estupenda forma física sin tener que renunciar a la tableta de chocolate diaria. O como esperar tener un gran departamento ingiriendo una píldora mágica.

### **¿Qué ha sido del compromiso? ¿De la dedicación?**

Las vidas extraordinarias no surgen por arte de magia. Se construyen poco a poco, como el Taj Mahal y la Gran Muralla china, ladrillo a ladrillo, día a día. Y los grandes negocios no son fruto del azar. Se forjan mediante el esfuerzo y la mejora constantes. No caigamos en el error de creer que las mejores cosas de la vida se consiguen sin esfuerzo. Da lo mejor de ti y lo mejor vendrá a ti. Te lo garantizo.

### **La palabra compromiso da un nuevo significado al trabajo.**

En el mundo real debemos lograr el compromiso, el cual es un catalizador poderoso, los departamentos de auditoría interna funcionan mejor cuando sus auditores están comprometidos con la realización de una tarea útil, cuando siente que su trabajo realmente hace la diferencia, existe evidencia que demuestra el impacto que posee la cultura en el rendimiento. Fomentar la creatividad y el tomar riesgos para buscar mejores formas de hacer las cosas. Desarrollar la mentalidad de pertenencia en vez de ser un simple empleado.

## 9. Conclusión – Tomar el camino menos transitado

Para romper las reglas debemos de aceptar el reto de tomar el camino menos transitado y diferenciar nuestro estilo de trabajo del de la mayoría de auditores. La opción “fácil” en la vida suele ser elegir siempre el camino que recorre la mayoría. Eso simplemente supone en la mayor parte de los casos “dejarse llevar”. Es el camino cómodo compuesto generalmente por todo aquello que queda dentro de nuestra zona de comodidad, o por lo que marcan las modas, o por lo que nos vende la publicidad y los medios. Pero es una clase de camino que a pesar de su aparente facilidad difícilmente conduce a la verdadera realización y plenitud.

Es una clase de camino que raramente nos empuja a tener que crecer para desatar en cada instante lo mejor de nosotros mismos. Es un camino que generalmente conduce con el tiempo a formularnos la más temible de las preguntas...

**¿Qué hubiese podido ser mi vida si me hubiese  
atrevido a poner en juego todo mi potencial?**

... Ojalá jamás te tengas que enfrentar a una pregunta de ese tipo.

### **Seis claves fundamentales para el desarrollo de cambios radicales:**

Para realizar cambios sustanciales en la forma de trabajo debes tener presente las siguientes claves:

1. Crea una visión clara del tipo de departamento de auditoría interna que deseas tener.
2. Desarrolla junto a tu equipo una lista de las áreas que necesitan ser modificadas.
3. Crea un plan de acción, que presente las etapas que deben cubrirse.
4. Determina que recursos son necesarios para alcanzar las metas.
5. Emprende una acción inmediata.
6. Verifica periódicamente el avance.

Para finalizar tienes que tener presente que:

***“Para abrir nuevos caminos,  
hay que inventar;  
experimentar;  
crecer; correr riesgos;  
ROMPER LAS REGLAS;  
equivocarse.....  
y divertirse”  
Mary Lou Cook***

## 10. Información Facilitador

### **Nahun Frett, MBA, CIA, CCSA, CRMA, CPA, CFE** **Vicepresidente Auditoría Interna - Central Romana Corporation, Ltd.**

Es un experto en auditoría interna y gestión de riesgo; conferencista y consultor con una trayectoria avalada de más de veinte años experiencia. Ha asesorado a Departamentos de Auditoría Interna de diversos tipos de industrias en la preparación de manuales de políticas y procedimientos, implementación de un enfoque de auditoría interna basado en riesgos, mejora en diseño y redacción de informes, desarrollo de programas de mejoramiento de la calidad, uso de sistema de auto-evaluación de riesgos, y revisión de procesos operativos para incrementar la eficiencia y efectividad.

Es un motivador nato de equipos multidisciplinarios de auditoría, ha desarrollado conferencias, entrenamientos y talleres sobre mejores prácticas de auditoría interna, gestión de riesgos, gobierno corporativo, cambio organizacional, liderazgo y auto-evaluación de control en más de 15 países.

Posee una fuerte formación académica en negocios y finanzas:

Master en Administración de Negocios (MBA) de la Université du Québec á Montréal, Canadá;

Contador Público Autorizado (CPA) egresado de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD) y;

Postgrado en Contabilidad Impositiva de la Universidad Autónoma de Santo Domingo.

Tiene las siguientes certificaciones profesionales por The Institute of Internal Auditors (IIA): Certified Internal Auditor (CIA), Certification in Control Self-Assessment (CCSA); Certification in Risk Management Assurance (CRMA); y también es Certified Fraud Examiner (CFE) por Association of Certified Fraud Examiners.

Actualmente es Vicepresidente de Auditoría Interna del Central Romana Corporation, Ltd. El Central Romana es una empresa agroindustrial, principalmente productora de azúcar y cuyo origen se remonta al año 1912, para sus operaciones agrícolas, industriales, turísticas y otras, el Central Romana emplea alrededor de 25,000 personas, siendo el mayor empleador privado en la República Dominicana. Durante su trabajo ha contribuido de forma sustancial en la mejora de los procesos de gestión de riesgos y gobierno corporativo; reducción de tiempo y costos; implementación de sistema de eficiencia y control, con un enfoque basado en cadena de valor; asesoría en el desarrollo de reingeniería de procesos e implementación de nuevos sistemas; trabajos especiales para detección de fraudes e irregularidades, entre otros.

Adicionalmente es Catedrático de la Asignatura de Auditoría Interna en el Programa Internacional de Maestría de Auditoría y Gestión de Control realizado por la Universidad de Valencia España en UNAPEC República Dominicana.

**Para mayor información visite: <http://nahunfrett.blogspot.com/>**