**“Cómo vender los informes de Auditoría. Experiencias reales”**

Experiencia Latinoamericana

Febrero de 2015

Danilo A. Cortés Cortés, Vicepresidente Auditor Banco Davivienda Colombia

**1.   ¿El ente supervisor local ha emitido regulación o recomendación acerca del contenido y forma de los informes de auditoría interna? De ser así, estas recomendaciones están alineadas con lo establecido en las Normas Internacionales del IAI?**

Argentina (Banco de la Nación): Sí, el ente supervisor local ha emitido regulación y/o recomendación acerca del contenido y forma de los informes de auditoría interna, las cuales se encuentran alineadas con lo establecido en las Normas Internacionales del IIA.

Argentina (Carmen Estévez): Si bien los entes de supervisión como el Banco Central de la República Argentina (regulador de las entidades financieras) o la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (emisor de normas profesionales de Contabilidad y Auditoría) no emiten modelos de informes de auditoría interna, sí hay recomendaciones y contenidos mínimos requeridos establecidos por estos organismos, tales como alcance, deficiencias observadas, efectos y recomendaciones.

Bolivia (Banco Bisa): La ASFI, ente Regulador de Entidades Financieras en Bolivia, ha emitido regulación y estas están alineadas a las Normas Internacionales.

Brasil: *Não. O regulador local não define nenhuma recomendação sobre os informes de auditoría interna.* No. El regulador local no define ninguna recomendación sobre los informes de auditoría interna.

Chile: No en Chile.

Colombia (Banco Davivienda): En Mayo de 2009, la Superintendencia Financiera de Colombia estableció la CE 038 (Ahora Circular Básica Jurídica CE 029 de 2014), en la cual recogió algunas normas del IIA en cuanto a la adopción y mantenimiento del Sistema de Control Interno.

Dicha regulación establece los elementos mínimos que debe contener el informe final de gestión del Auditor Interno al final de cada período. No establece un contenido mínimo de los informes individuales al final de cada evaluación.

Costa Rica (Banco Davivienda): El regulador local no ha emitido regulación o recomendaciones en relación al contenido y forma de los informes de auditoría.

El Salvador (Banco Azteca): Si.

El Salvador (Banco Davivienda): No, el Regulador no ha hecho recomendación alguna.

Guatemala (Douglas Pérez): Autoridad no ha emitido regulación específica contenido y forma de los informes.

Honduras (Banco Azteca): El ente regulador del país aún no ha emitido una normativa para trabajar con las Normas Internacionales de IAI. Las recomendaciones que han realizado hasta la fecha solo es una aplicación parcial de dichas Normas.

Honduras (Banco Davivienda): No se ha pronunciado al respecto.

México: Si. El ente local es el Instituto Mexicano de Auditores Internos, el cual está alineado al “IIA” y adopta las Normas Internacionales.

Panamá (Banco Davivienda): No.

Perú (Banco Azteca): Si.

Perú (José Esposito): En el caso del Perú, el Reglamento de Auditoría interna especifica el contenido mínimo que debe tener el informe de auditoría, el mismo que está plenamente alineado a la Normas del IAI. Es más, en el caso peruano el regulador bancario ha determinado que las normas del IAI son de cumplimiento obligatorio.

**2.    ¿Qué tipos de informe se genera a partir de los servicios de Auditoría Interna? ¿A quién están dirigidos?**

Argentina (Banco de la Nación): Los servicios de auditoría pueden ser de Aseguramiento o de Consultoría. A partir de cada uno de estos servicios se emite un informe el que se encuentra dirigido al área u áreas involucradas y Comité de Auditoría en los casos de servicios de Aseguramiento, y al área solicitante y, de corresponder, al Comité de Auditoría, en los casos de servicios de Consultoría. Se emite un informe Ejecutivo (Breve) y otro detallado (Extenso).

Argentina (Carmen Estévez): De acuerdo con la metodología de interna, se emiten los siguientes tipos de informes; Informe sintético, Informe analítico, Informe de observaciones de bajo riesgo, Informes especiales, Informes de Brecha o Maduración del diseño/ proceso y, Memorandos.

Bolivia (Banco Bisa): Son informes dirigidos al Comité de Auditoría, instancia que informa al Directorio, con copia a los afectados.

Brasil: *São 2 tipos: relatórios de auditoria e memorandos técnicos (para estudos ou avaliações específicas). São dirigidos ao superior imediato da área auditada, com cópia ao Comitê de Auditoria e Diretoria de Controles Internos e Compliance.* Hay 2 tipos: los informes de auditoría y memorandos técnica (para estudios o evaluaciones específicas). Ellos se dirigen al superior inmediato del área auditada, con copia a la Comisión de Auditoría y la Junta de Control Interno y Cumplimiento.

Chile: 1 informe que va desde resumen ejecutivo a detalle de observaciones. Desde la tapa el lector, puede elegir si desea profundizar hacia resumen ejecutivo y detalles. Se distribuye a Gerente General con copia a los Gerentes Involucrados. Resumen Ejecutivo se incluye en Carpeta del Comité de Auditoría.

Colombia (Banco Davivienda): En nuestra organización se han establecido tres tipos de reporte. Como ya se mencionó, el informe de cierre de la función de Auditoría Interna, el cual está dirigido al Comité de Auditoría y Junta Directiva. El segundo tipo de informe es el informe de auditoría a cada proceso evaluado, el cual es dirigido al dueño de proceso y se presenta en resumen al comité de auditoría y finalmente, el informe de consultoría que tiene como objetivo mencionar los aspectos resultantes de procesos de participación en proyectos o como resultado de la gestión de consultoría suministrada por Auditoría Interna.

Es importante aclarar, que también se generan memorandos dirigidos a la Junta Directiva sobre la evaluación específica a los Sistemas de Administración de Riesgos (SAC y SARLAFT)

Costa Rica (Banco Davivienda): En el caso de AI CR, se generan:

a. Informes de revisión dirigidos a la Gerencia General, Direcciones y/o Gerencias como resultado de las Auditorías efectuadas

b. Memorándums Internos dirigidos a la Gerencia General, Direcciones y/o Gerencias como resultado de las Revisiones especiales efectuadas

c. Informes de Gestión de la Auditoría Interna dirigidos al Comité de Auditoría y a la Junta Directiva

d. Constancias dirigidas a la Administración, entidades judiciales, etc. Producto de revisiones o requerimientos especiales

El Salvador (Banco Davivienda): Los informes que se generan son de aseguramiento. Estos van dirigidos a las Jefaturas responsables directas de implementar la recomendación, y copia al Presidente del Banco, al Director y Gerente del Área.

El Salvador (Banco Azteca): Sin reserva, se dirigen a la Junta Directiva y la administración

Guatemala (Douglas Pérez): Se dirigen a la dirección del país y responsables en casa matriz

Honduras (Banco Azteca): Los informes que genera Auditoría Interna son de cumplimiento normativo, riesgos, procesos y casos especiales.

Son dirigidos a cada área auditada, Gerencia General y Junta Directiva del banco.

Honduras: Es un informe donde se identifican las oportunidades de mejoras calificadas en función al riesgo que representan, alto, medio y bajo, asimismo se elabora una recomendación para implementar un plan de acción que conlleve a disminuir o minimizar el riesgo inherente que representa, este plan de acción debe ser alcanzable y medible, los informes van dirigidos al responsable del área auditada con copia al presidente ejecutivo y director del área.

México: Los tipos de informe que se generan son (i) de auditorías de acuerdo al plan anual, que prioriza los principales procesos y los que tienen más riesgo para la empresa, y (ii) los reportes de auditoría especiales, que derivan de requerimientos de la alta gerencia, denuncias anónimas y de alertas específicas. Así mismo, en el informe ejecutivo se incluye un reporte detallado, el cual expone con más detalle los puntos anteriores. Los informes van dirigidos al Consejo de Administración, Dirección General, y la Dirección del(as) Área(s) Auditada(s).

Panamá (Banco Davivienda): Se genera informe interno el cual está dirigido al responsable del área auditada y se le copia a la Gerencia General.

Perú (Banco Azteca): Al Directorio y a la Gerencia General.

Perú (José Esposito): Realizamos informes de aseguramiento e informes de consultoría. En ambos casos también alineados a sendas definiciones del IAI. Nuestros informes son enviados a la gerencia operativa auditada, la Alta Gerencia y el Comité de Auditoría.

**3.    En los últimos años, ¿Cuál ha sido la evolución del contenido y la estructura de los reportes?**

**Conclusión general: Informes más reducidos y orientados a lo importante.**

Argentina (Banco de la Nación): El contenido y la estructura de los reportes han ido evolucionando en función a los cambios en el entorno, a las regulaciones locales y a las normas internacionales que rigen la actividad. En los últimos años se puede apreciar una importante evolución en los reportes ejecutivos al Comité de Auditoría, donde en forma sintética se informan los resultados de las evaluaciones y las principales conclusiones.

Argentina (Carmen Estévez): Se evolucionó hacia un formato de informe más resumido puntualizando en las temáticas de mayor criticidad, se incorporó información gráfica y estadística.

Bolivia (Banco Bisa): La estructura y contenido se ha reforzado con nuevos requerimientos del ente regulador.

Brasil: *A evolução refre-se a vinculação dos apontamentos de auditoria ao Processo, Risco e Controle mapeado no Sistema GRC do banco. A estrutura da recomendação é a do IIA e a conclusão é sobre o proceso e a exposição ao Risco.* La evolución se refiere al proceso de vinculación de notas de auditoría, control de riesgos y mapeadas en el sistema bancario GRC. La estructura de la recomendación es el IIA y la conclusión se trata de Proceso y la exposición al riesgo.

Chile: De detallados técnicos a ejecutivos con lenguaje simple.

Colombia (Banco Davivienda): Hace un par de años, el informe de auditoría estaba estructurado para contener solamente asuntos relacionados con las debilidades y hallazgos en los procesos. Era un documento detallado para el usuario final que permitiera tener el detalle de los hallazgos.

El informe anterior, aunque detallado, era muy pesado para la lectura en niveles superiores de la organización. Por lo anterior se migró a un documento con dos divisiones. En la primera se encuentra el informe gerencial que presenta un estado del proceso (Calificación) y está acompañado de las fortalezas y debilidades de forma resumida. También se acompaña con una plantilla de hallazgos detallados con los planes de acción, fechas y responsables de cierre.

Costa Rica (Banco Davivienda): Ha habido cambios a lo interno, buscando que los reportes sean más concisos y ejecutivos, que con claridad se puedan mirar las conclusiones de las auditorías, los resultados y hallazgos identificados, su nivel de severidad, entre otros. Se implementa el uso de anexos en caso de ser requerido y con el fin de no recargar el contenido de los informes.

El Salvador (Banco Azteca): Internamente los cambios que ha tenido son mínimos, la estructura del informe: objetivo, alcance, antecedente, situación encontrada, recomendaciones y conclusiones.

El Salvador (Banco Davivienda): La evolución ha sido de un informe muy básico a tener la estructura que se tiene a la fecha. La estructura incluye:

a. La carátula: nombre de la actividad, fecha,

b. Antecedentes del área.

c. Objetivos de la revisión

d. Alcances de la revisión

e. Calificación de la revisión.

f. Detalle de las recomendaciones repetidas.

g. Resultados del seguimiento de las recomendaciones de auditoria externa, auditoria interna, de Regulador.

h. Detalle de las condiciones observadas: observación y recomendación.

i. Agradecimientos.

Guatemala (Douglas Pérez): se han enfocado al riesgo.

Honduras: La evolución ha sido en función de ser constructivos de generar valor a la organización y no simplemente de ser un auditor tipo policía.

Honduras (Banco Azteca): Inicialmente la estructura de los reportes eran orientados a cumplimiento normativo (hallazgo y recomendación), en los dos últimos trimestres se ha cambiado la estructura y se identifican hallazgos, tipos y niveles de riesgos, causas y recomendaciones.

México: En los años, los reportes han evolucionado para darle cada vez más relevancia a las recomendaciones, dando así mayor valor agregado a la empresa. Así mismo, se le ha dado más importancia al plan de remediación propuesto por el área auditada y la fecha compromiso de remediación, ya que con esto se obtiene la aceptación del área sobre el hallazgo, se obtiene su compromiso para remediarlo, y se precisan las bases para su seguimiento.

Panamá (Banco Davivienda): En el 2015, el contenido y la estructura de los reportes cambio para hacerlos más eficientes.

Perú (Banco Azteca): Cada día más ejecutivos.

Perú (José Esposito): Sin duda, cada año hemos tratado de estandarizar y reducir el tamaño de los informes, de común acuerdo con el usuario (las gerencias operativas) y el Comité de Auditoría. Podría afirmar que en los últimos 4 años en tamaño de los informes se ha reducido a la mitad. En cuanto a la estructura, la implementación del COSO 2013 si ha generado un cambio importante, por cuanto en cada informe, opinamos sobre los 17 principios, sus 5 componentes y la efectividad del control interno de una forma esquematizada.

**4.    ¿Cómo se diferencia el proceso de Consultoría realizado por AI en cuanto a los informes?**

**Conclusión: El informe de consultoría está orientado a recomendar de forma preventiva sobre procesos de negocio.**

Argentina (Banco de la Nación): El proceso de Consultoría realizado por Auditoría Interna se diferencia en cuanto a los informes, en que el informe enfoca puntualmente al tema consultado. Este tipo de informes responde a un servicio de asesoramiento desempeñado, por lo general, a pedido de un cliente. La naturaleza y el alcance del trabajo de consultoría están sujetos al acuerdo previo efectuado con el cliente.

Argentina (Carmen Estévez): El contenido de los mismos profundiza en recomendaciones y oportunidades de mejora a la estructura de control de los procesos.

Bolivia (Banco Bisa): Pueden existir informes de consultoría realizado por Auditoría Interna, aspecto que origina un cambio de estructura del informe.

Brasil: *A Auditoria Interna, no momento, não realiza consultorias.* La Auditoría Interna en el momento no hace consultoría.

Chile: No se hace diferencia.

Colombia (Banco Davivienda): El informe de consultoría, por su naturaleza, profundiza en los riesgos potenciales y antecedente de los procesos, de cara a mitigar los potenciales riesgos de los procesos evaluados previo a su salida a producción. Este informe de consultoría no genera planes de acción.

Costa Rica (Banco Davivienda): Se diferencian principalmente en que las consultorías o trabajos especiales no tienen Calificación y se concluye en función del trabajo especial desarrollado o requerido.

El Salvador (Banco Azteca): NR

El Salvador (Banco Davivienda): Generalmente los informes de consultoría solo incluyen el alcance de revisión, recomendaciones y conclusiones.

Guatemala (Douglas Pérez): La AI es especializada al negocio e identifica riesgos con más profundidad y realiza las recomendaciones pertinentes, la consultoría no es profunda y no es independiente.

Honduras (Banco Azteca): Los informes de auditoría interna son de gran importancia para la Administración y evidencia del trabajo realizado.

Honduras: la función de consultor debe estar bien clara y tener el debido cuidado de no ser juez y parte, es decir no definir el plan de acción y después tenga que evaluar la efectividad de estos. Es por ello que los planes de acción deben ser construidos por el área auditada y auditoria solo acompañarlo en su elaboración de manera que el plan ataque la debilidad que AI identificó

México: El proceso de una consultoría y su informe, va más enfocado en algún aspecto específico sobre el cual, el consejo y/o la administración, pide nuestra opinión y sugerencia. Estas consultas pueden incluir aspectos como \*\* el tratamiento contable de alguna operación específica bajo NIIFs, o \*\* hacer recomendaciones sobre la implementación de controles clave (ej. conciliaciones).

Panamá (Banco Davivienda): Hay informes diferenciados para cada uno de ellos. En general incluyen el alcance, objetivo, recomendaciones/hallazgos y conclusiones.

Perú (Banco Azteca): En el proceso de la auditoría y en el informe en las propuestas de mejora.

Perú (José Esposito): Como lo manda las normas del IAI, el objetivo, alcance y metodología de los informes de consultoría son previamente acordados por escrito con la unidad auditada. Por tanto los informes no necesariamente siguen la misma estructura.

**5.    ¿Con qué áreas internas y organismos externos (diferentes a JD, Comité de Auditoría y Administración) se comparten informes de auditoría?**

**Conclusión: Se comparte con la auditoría externa y entes de gobierno.**

Argentina (Carmen Estévez): Con las gerencias auditadas, la gerencia de cumplimiento (en caso de corresponder dependiendo las temáticas), la gerencia de PLD (en caso de corresponder) y entes reguladores como ser BCRA, CNV o UIF en caso de ser requerido.

Argentina (Banco de la Nación): El informe de Auditoria se comparte con:

- Áreas Internas involucradas en el proceso auditado.

- Áreas Externas, en caso de ser solicitados: Entes de Contralor (Banco Central de la República Argentina, Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias; Sindicatura General de la Nación; Auditoría General de la Nación), Auditoría Externa y Poder Judicial (Si pide alguna actuación en particular).

Bolivia (Banco Bisa): Con Auditores Externos, Calificadoras de Riesgo, Empresas de Seguro, Proveedores de Servicios (Ej. Administradoras de Tarjetas de Crédito).

Brasil: *Controles Internos, Compliance e Controle de Riscos.* Controles internos, cumplimiento y control de riesgos.

Chile: Cumplimiento y Riesgo. Auditores Externos y Regulador.

Colombia (Banco Davivienda): Los informes de auditoría son solicitados por las áreas de Auditoría Externa y Supervisores. En casos particulares han sido solicitados por fiscalías para la investigación de delitos informáticos.

Costa Rica (Banco Davivienda): Se comparten con:

Áreas Internas: Áreas de control y soporte

Áreas Externas: Auditores Externos, Entes reguladores locales, Auditoría Interna – Casa Matriz

El Salvador (Banco Azteca): Alta administración, superintendencia del Sistema Financiero,

El Salvador (Banco Davivienda): Solo se comparten con la Superintendencia del Sistema Financiero.

Guatemala (Douglas Pérez): Superintendencia de bancos y autoridades judiciales en caso lo requieran.

Honduras: con los responsables de la primera línea de defensa de la organización, que son los Administradores del Riesgo y Control del Negocio, así como las áreas que por su funciones y responsabilidades deben estar enteradas de algún teme en particular contenido en el informe. Adicionalmente los puntos de alto riesgo o más importantes son presentados en los Comités de Gobierno Corporativo.

México: Internos: Abogados (en caso aplicable), Dirección de áreas auditadas, Dirección de áreas involucradas indirectamente y que pueden aportar en la remediación de las observaciones, y Dirección de Capital Humano y de Seguridad.

Panamá (Banco Davivienda): Con Auditores externos de KPMG y Superintendencia de Bancos de Panamá; de forma interna con cada área auditada se comparte el resultado de la revisión.

Perú (Banco Azteca): Riesgos, Normatividad y Auditores Externos.

Perú (José Esposito): Todos los informes se presentan al Comité de Auditoría, a la Superintendencia de banca (a través de un portal automatizado) y por demanda expresa a los auditores externos cuando lo solicitan.

**6.    ¿Cómo describiría los informes que actualmente son generados por el área de auditoría interna? (Que tan extensos, claros y útiles)**

Argentina (Banco de la Nación): Los informes de Auditoría Interna son redactados de forma lógica, objetiva, imparcial y constructiva, poniendo de manifiesto las observaciones detectadas. El informe de auditoría es presentado oportunamente, con el objeto de que la información en él contenida sea actual, útil y valiosa. En el mismo se describen los hechos y/o situaciones observadas, de tal forma que se expongan de acuerdo con los objetivos planteados en la auditoría. Consideramos que los informes tienen la extensión adecuada al interlocutor que se presenta. Breves al Comité de Auditoría y Alta Gerencia, descriptivos para las áreas auditadas. Son redactados con claridad a fin de ser útiles para los usuarios de los mismos.

Argentina (Carmen Estévez): Con suficiente detalle de las problemáticas identificadas. Podría profundizarse en la descripción de las consecuencias o riesgos de cada problemática a fin de lograr un mejor entendimiento y concientización del área auditada.

Bolivia (Banco Bisa): La estructura y contenido de los informes de AI están regulados, lo que permite que sean claros.

Brasil: *Os informes reportam apenas as exceções e, por isso, são pouco extensos.* Los informes sólo se reportan excepciones y, por lo tanto, son muy extensos.

Chile: Resumidos, ejecutivos, simples, comprensibles (muestran la brecha con la solución y su fecha).

Colombia (Banco Davivienda): Como se mencionó anteriormente, los informes tienen dos versiones. La versión ejecutiva y la versión detallada. Se ha establecido como una estructura adecuada para facilitar la gestión por parte de las áreas auditadas en la definición de planes de acción y para asegurar la lectura y conocimiento por parte de la Alta Dirección.

Costa Rica (Banco Davivienda): En CR hemos venido desarrollando un proceso de mejora sobre el contenido de los informes de Auditoría, buscando que los mismos sean más ejecutivos, menos extensos y más gráficos (uso de tablas, cuadros, gráficos) buscando lograr obtener la atención e interés de las áreas involucradas. Se busca que los mismos sean más concisos, más claros, menos técnicos y que puedan ser comprendidos con facilidad. Considero que los informes de Auditoría son de mucha utilidad para la Administración, para las áreas o demás líneas de defensa dentro de la organización, así como para las entidades externas (auditores externos – reguladores), ya que brindan a una fecha de corte, el resultado del diseño y efectividad de los controles y/o procesos evaluados. También le permiten a las áreas auditadas la identificación de observaciones o puntos de mejora sobre el ambiente de control mediante la generación de recomendaciones que brindan valor agregado a las áreas o procesos.

El Salvador (Banco Azteca): No son muy extensos, si son claros; pero para ello pasan por un proceso de revisión de auditor supervisor y director de auditoría, se tiene que mejorar la oportunidad de los informes para que se de utilidad de la JD y la administración para tomar decisiones.

El Salvador (Banco Davivienda): Los informes son lo suficiente para que la administración conozca los objetivos y alcances de la revisión, y las observaciones y recomendaciones, por el proceso de auditoría que se tiene (trabajo de campo, comunicación verbal y escrita de los hallazgos, minutas de cierre, plan de implementación, seguimientos para el cierre de las observaciones), facilita su utilidad e implementación de las recomendaciones. Adicionalmente la clasificación de las observaciones en alto y medio, la administración conoce el impacto de materializarse el riesgo comunicado.

Guatemala (Douglas Pérez): Claros, informes ejecutivos y concretos para entendimiento y seguimiento de los responsables de accionar.

Honduras (Banco Azteca): Los informes no son extensos y algunos de ellos son muy útiles para la Administración en toma de decisiones. Aun requieren mejorar en cuanto a ser más puntuales, en orden y estructura. Se está trabajando con el equipo para mejorar estos aspectos.

Honduras: Está compuesto por su objetivo, alcance, resumen ejecutivo en este último se trata de ser suficientemente claro de manera tal que con la lectura de este se comprenda el contenido total del informe. El resumen ejecutivo en su mayoría no pasa de una hoja. Igualmente para una mayor comprensión se adjunta el detalle de los hallazgos y recomendaciones.

México: Los informes que emitimos no son extensos, tratando no confundir al remitente con demasiado detalle, y que estos sean más claros, concisos y útiles. Sin embargo, en caso necesario el informe largo contiene el nivel de detalle necesario donde se puedan identificar los casos detectados y donde se puedan apreciar los pormenores de los planes de remediación.

Panamá (Banco Davivienda): Los catalogo como precisos y concisos.

Perú (Banco Azteca): Son extensos, claros y muy útiles.

Perú (José Esposito): Nosotros emitimos por cada trabajo de auditoría 3 documentos: 1) en informe de auditoría que sigue los lineamientos del IAI y tienen un promedio de 15 páginas de extensión; 2) un Resumen ejecutivo que tiene 2 páginas y 3) un “outline” que es una lámina en powerpoint que describe de manera gráfica el objetivo, alcance, heatmap de controles y las 3 principales observaciones.

**7.    ¿Cómo es recibido el informe de auditoría por parte de las organizaciones?**

Argentina (Banco de la Nación): El informe es bien recibido por parte de las áreas involucradas ya que el mismo es útil, actual y les permite adoptar las medidas correctivas para poder subsanar las deficiencias detectadas para mejorar el cumplimiento de sus objetivos.

Argentina (Carmen Estévez): Habitualmente es recibido como una formalidad sin ser considerados como una herramienta de aporte de valor agregado. De allí la importancia de comunicar las problemáticas a través de nuevos formatos.

Bolivia (Banco Bisa): De distinta manera, de acuerdo a la predisposición del afectado. En general es un documento útil y siempre con el objetivo de mejorar procesos.

Brasil: *Como um documento de apoio ao processo de gestão de riscos.* Como documento de apoyo al proceso de gestión de riesgos.

Chile: Como un aporte de valor y aseguramiento. Genera una gran mejora continua en la Organización, si los planes resuelven las causas y el seguimiento es riguroso., como en nuestro caso.

Colombia (Banco Davivienda): Es un informe bien recibido por parte del Comité de Auditoría y Alta Gerencia. Sin embargo, se han venido adelantando programas como Auditoría Participativa para garantizar que la gerencia media y la operación reciban los hallazgos como oportunidades de mejora y perciban a la auditoria interna como un aliado en la mitigación de riesgos.

Costa Rica (Banco Davivienda): Considero que los informes de auditorías son recibidos de forma constructiva y objetiva y poco a poco se han convertido en una herramienta que permite el desarrollo continuo de un mejor ambiente de control en las áreas auditadas.

Para el caso específico de CR, los auditados han expresado que el informe de Auditoría les ofrece en algunas ocasiones, un refrescamiento de la manera en cómo ven su día a día, permitiéndoles enfocar esfuerzos en reforzar procesos que por la rutina se han descuidado y que tienen la oportunidad de mejorar.

El Salvador (Banco Azteca): Con aceptación cuando contiene áreas de mejora

El Salvador (Banco Davivienda): La administración ha madurado en los procesos de auditoria, y en una buena parte lo toma como una oportunidad de mejorar, y por otra de aseguramiento que sus operaciones están siendo ejecutadas como lo ha definida la administración. También como una preocupación para la implementación de las recomendaciones

Guatemala (Douglas Pérez): Son considerados como apoyo para mejora de procesos y negocio

Honduras: Los informes son enviados vía correo, direccionados a los más altos ejecutivos responsables del área auditadas, sobre los mismos en general se ha tenido una aceptable recepción a los mismos y los responsables plantean los planes de acción que se implementaran para subsanar los hallazgos y minimizar los riesgos identificados. Estos hallazgos y planes de acción son informados en los comités directivos establecidos en donde se les da el seguimiento hasta su cierre

Honduras (Banco Azteca): Por algunas áreas son bien recibidos y otras se resisten a las recomendaciones.

México: Considero que con buenos ojos, y esto ha venido mejorando conforme se ha dado mayor relevancia a las recomendaciones, ya que nos empiezan a ver como un área que aporta valor agregado y que contribuye al logro de los objetivos de la empresa.

Panamá (Banco Davivienda): Aun la cultura es de rechazo, pero se está trabajando para que se cambie esa actitud.

Perú (Banco Azteca): Tienen muy buena aceptación.

Perú (José Esposito): Todos los años después de cada trabajo de auditoría hacemos una encuesta entre las unidades auditadas, la misma que es respondida de manera anónima a través de un portal en sharepoint. Una de las 8 preguntas se refiere a la calidad, claridad y utilidad del informe. En los últimos años hemos obtenido un puntaje de 4 sobre 5.

**8.    ¿Se está contemplando realizar modificaciones de forma a los reportes?**

Argentina (Banco de la Nación): Se contempla permanentemente la posibilidad de realizar modificaciones de forma a los reportes ya que se tiene como premisa la mejora continua.

Argentina (Carmen Estévez): Constantemente se están pensando mejoras a los formatos utilizados, teniendo en consideración los aportes de las áreas y evaluando las diferentes alternativas que permitan expresar mejor la problemática.

Se trabaja con una metodología prestablecida por el área de Auditoria.

Bolivia (Banco Bisa): La ASFI hizo modificaciones de forma y fondo a finales del 2015.

Brasil: *Não.* No.

Chile: No.

Colombia (Banco Davivienda): Aunque el informe ha tenido modificaciones tendientes al acercamiento al cliente y cierre efectivo de hallazgos, actualmente estamos cursando la Auditoría Externa en la cual se espera podamos tener acceso a mejores prácticas de la profesión. Esperamos poder mejorar los reportes para hacerlos más adecuados y alineados con mejores prácticas.

Costa Rica (Banco Davivienda): Considero que esto debe ser un proceso periódico de revisión, de generación de valor agregado y en ese sentido, debemos constantemente buscar la forma más efectiva y adecuada de presentar a la Administración los resultados de nuestras auditorías o trabajos especiales.

El Salvador (Banco Azteca): SI, principalmente su contenido y actualmente con enfoque a riesgos

El Salvador (Banco Davivienda): Por ahora no.

Guatemala (Douglas Pérez): Si

Honduras: No. Sin embargo, siempre es importante estar visualizando oportunidades de mejora, que eficiente los resultados y la manera de informar a la alta dirección.

Honduras (Banco Azteca): Si, se han realizado cambios y se tiene propuesta adaptada conforme a los consejos para la práctica de las Normas Internacionales del IAI.

México: No por ahora.

Panamá (Banco Davivienda): No.

Perú (Banco Azteca): Permanentemente.

Perú (José Esposito): Todos los años revisamos la estructura y formato del informe. La última variación fue hecha hace 2 meses, con el objetivo de reducirlo y hacerlo más gráfico.

**9.    ¿Cómo mostrar de una forma resumida los resultados de la evaluación (riesgo – control – hallazgos – recomendación)? ¿Cómo enfocarlo?**

Argentina (Banco de la Nación): Consideramos que el enfoque actual para mostrar los resultados de una evaluación es el más adecuado para nuestra organización. Se define el objetivo de la tarea de auditoría, se comunica la calificación de la evaluación del Control Interno y luego se comentan los principales hallazgos, se determina las causas, se expone el efecto y luego la recomendación.

Bolivia (Banco Bisa): La herramienta (Pro AuditAdvisor) nos permite generar informes resumidos y/o ejecutivos.

Argentina (Carmen Estévez): Por medio de informes o resúmenes ejecutivos, memos, y paquetes de información con indicadores de gestión y riesgos para cada ciclo de negocio y en cada una de las sucursales (con enfoque regional)

Brasil: *Se mostra a exposição de riscos pelo Processo e a efetividade dos controles e as recomendações;* Muestra los riesgos de exposición de proceso y la efectividad de los controles y recomendaciones.

Chile: Periódicamente los informes alimentan un mapa de riesgo de AI sobre la Organización, con semáforos, lo que es útil visualmente siendo requerido por GG y miembros de CA y directorio. Además de cumplir con la norma de opiniones globales.

Colombia (Banco Davivienda): Es importante partir de los objetivos estratégicos del proceso o área evaluada. El esquema ERM de la organización facilitará la identificación de asuntos clave en la estrategia. Al identificar asuntos de real preocupación por parte de la administración, se garantiza tener su atención en temas relevantes.

Costa Rica (Banco Davivienda): Considero que esto debe ser un proceso periódico de revisión, de generación de valor agregado, y en ese sentido, debemos constantemente buscar la forma más efectiva y adecuada de presentar a la Administración los resultados de nuestras auditorías o trabajos especiales.

El Salvador (Banco Azteca): enfocando solamente los puntos de riesgo que causan impacto al negocio.

El Salvador (Banco Davivienda): Cada hallazgo los clasificamos por su impacto financiero (hasta USD10k bajo; >10k hasta 75k medio; +75 alto) o no financiero (riesgo legal, riesgo de servicio al cliente, riesgo reputacional), riesgo alto y medio (los riesgos bajos no se incluyen en el informe o queda a discreción dependiendo del impacto). De esta forma la administración se enfoca en los riesgos altos o medios.

La calificación global del control (satisfactorio, oportunidad de mejora, etc), da una forma resumida de evaluación del control.

Para los hallazgos y recomendaciones, podría resumirse en algún párrafo dentro del informe, o de igual manera, en la lectura la administración se enfoca en los + importantes (riesgos altos).

Guatemala (Douglas Pérez): Con claridad identificando la causa que generó el riesgo

Honduras: Consideramos que la forma más eficiente es exponiendo en forma directa en primer lugar el riesgo al que se está expuesto, determinar puntualmente mejoras a las debilidades en los controles establecidos y enfocar la recomendación a soluciones prácticas y alcanzables que deben estar en consenso con los recursos y posibilidades que posee el área y la institución.

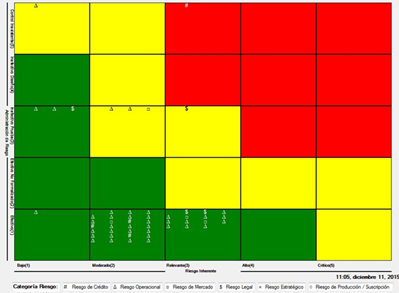
Honduras (Banco Azteca): En un resumen ejecutivo, que plantee el panorama de la evaluación realizada, junto con una opinión que le permita a la Administración visualizar como está siendo maneja el área que se ha examinado.

México: Como se comentó anteriormente, tratamos que los reportes no sean largos ni confusos y por el contrario, concisos, claros y útiles. Para tal fin, consideramos que la mejor forma de presentar los resultados de la evaluación de riesgos, es mediante un cuadro que englobe los principales riesgos, controles, y en su caso hallazgos y recomendaciones, recalcando que al mencionar englobar, nos referimos a tratar de incluirlos (en la medida de lo posible) por grupos de riesgos y de controles, que por su naturaleza o proceso en el que se encuentran, están directamente ligados y se pueden remediar de manera conjunta, presentando así en un cuadro convenientemente resumido. Así mismo, dicho cuadro debe presentar un semáforo con el nivel de relevancia que, en su conjunto, \* el riesgo, \* sus controles, \* hallazgos y \* remediaciones, representan para la empresa.

Panamá (Banco Davivienda): Creo que dejando de ser triviales de que todos los hallazgos son graves y concentrarnos en las situaciones más relevantes o impactantes.

Perú (Banco Azteca): Riesgo, hallazgo, impacto y recomendaciones.

Perú (José Esposito): Nosotros presentamos el heatmap (mapa de calor) con el riesgo inherente en el eje horizontal y la efectividad del control en el eje vertical) Adjunto ejemplo., Asimismo, tabulamos todos los riesgos residuales mediante un score hecho por nosotros y brindamos un calificativo final.

****

**10.  ¿Es un informe la mejor forma de vender una evaluación de auditoría? ¿Existen otros mecanismos (no escritos) para comunicar los resultados del trabajo de auditoría interna?**

Argentina (Banco de la Nación): No siempre el informe es la mejor forma de “vender” una evaluación de auditoría pero sí resulta la más formal. Siempre hay que tener en cuenta la naturaleza, el alcance y la oportunidad en que se realiza la comunicación. En ocasiones, dependiendo las circunstancias y las urgencias del caso, se utilizan otros mecanismos no escritos para comunicar los resultados, no obstante, posteriormente, son refrendados por un informe escrito.

Argentina (Carmen Estévez): Sí. Además de los informes, existen tableros de información que son puestos a disposición de las diversas áreas auditadas, que facilitan y contribuyen a la identificación de fortalezas y debilidades previas a la auditoria. Entendemos que esto se complementa con reuniones preliminares, y las interacciones que el equipo de auditoria mantiene durante el transcurso del trabajo, a medida que se van descubriendo deficiencias relevantes.

Bolivia (Banco Bisa): Los informes deben estar complementados con reuniones con los afectados, que permitan aportes adicionales o que en algunas circunstancias no pueden describirse en el papel.

Brasil: *São feitas apresentações sobre o resultado da Auditoria. As áreas de utilizam das Matrizes de Riscos e Controles para terem um visão integrada dos riscos e sua exposição.* Se realizan presentaciones de los resultados de la auditoría. Los campos de aplicación de la Matriz de Riesgos y Control de tener una visión integrada del riesgo y la exposición.

Chile: Al inicio de la auditoría se pregunta al auditado sus preocupaciones y al final de la auditoría se le pide una retroalimentación verbal sobre el trabajo realizado.

Colombia (Banco Davivienda): Debemos mencionar el proyecto de auditoria participativa, en el cual se ha considerado que se puede buscar un acercamiento con la administración sobre asuntos estratégicos que permitan que la función de auditoría apoye con valor agregado real sobre los objetivos del negocio. Esto no debe impactar la independencia y objetividad en la identificación de factores de riesgo.

Costa Rica (Banco Davivienda): En CR hacemos una presentación muy puntual y resumida de los resultados de la Auditoría, la cual es utilizada y presentada a las áreas auditadas en sesión de Cierre de la Auditoría y previo a la emisión final del informe de revisión. En la misma se comunica la calificación de la auditoría, observaciones identificadas, planes de acción definidos, severidad de las observaciones, entre otros. Posteriormente, se publican de forma electrónica los informes de auditoría dirigidos a las áreas involucradas. Actualmente los informes de revisión son herramientas para documentar – evidenciar de forma ejecutiva y con cierto nivel de detalle del alcance de la labor realizada por la auditoría en cada revisión.

El Salvador (Banco Azteca): El informe es una manera formal y escrita que contiene los resultados, considero que es la mejor forma de vender los resultados de auditoría.

El Salvador (Banco Davivienda): Tradicionalmente el informe ha sido la mejor forma de vender la evaluación de auditoria. Sin embargo, existen otras formas, como las siguientes:

1. Recomendaciones a través de reuniones.

2. En la participación de proyectos.

3. En Comités.

4. Participación en Gobierno.

5. La revisión de procesos.

6. Implementación y gestión de mejoras

7. Eficientización de procesos.

8. Escalamientos oportunos de temas de preocupación.

Guatemala (Douglas Pérez): Haciendo una comunicación personal de los resultados, ratificando que las recomendaciones realizadas son para ayudar al negocio a alcanzar sus objetivos.

Honduras: Si es la mejor forma, ya que es un documento formal sobre el cual las áreas deben responsabilizarse.

Sin embargo, también puede existir la comunicación directa verbal con los auditados, en donde se le pueden exponer las situaciones identificadas, la debilidad de este procedimiento estaría en el compromiso de las áreas auditadas a ejecutar acciones de remediación.

Honduras (Banco Azteca): Si, y la redacción de los hallazgos es muy importante, particularmente lo relacionado con riesgos e impactos a los que se expone la organización.

Otro mecanismo es la comunicación verbal, aunque posteriormente se formaliza a través de un informe o correo.

México: Si. Estamos convencidos que un informe bien elaborado y con hallazgos y recomendaciones relevantes, es la mejor manera de aportar valor a la empresa y de esta manera vender y/o posicionar la función de auditoría interna. Sin embargo, existen también otros mecanismos y sobre todo elementos que sin estos, el valor agregado de un buen reporte se vería mermado. Los otros mecanismos se puede resumir en toda la comunicación verbal (ej. juntas) y escrita (ej. minutas y correos electrónicos) a todos niveles que se da a lo largo de la auditoría, enfatizando aquella que comunica aspectos relevantes como es el aviso del arranque de auditoría (“Kick Off”), los requerimientos, y sobre todo los hallazgos, los cuales se deben ir discutiendo desde su detección para que estos sean aceptados o en su caso aclarados por el área auditada. Por su parte, los elementos esenciales son la comunicación clara y sobre todo oportuna. Sin estos elementos, el valor agregado de los reportes y mecanismos anteriores no tendrían el impacto positivo esperado.

Panamá (Banco Davivienda): Debemos escuchar con detenimiento al auditado y luego indagar sus inquietudes, para luego expresar nuestra posición sobre la auditoría realizada y así la evaluación del informe sea mejor aceptada.

Perú (Banco Azteca): Las reuniones de avance.

Perú (José Esposito): En nuestra opinión, el resumen ejecutivo de 2 páginas es más efectivo para las decisiones estratégicas del banco. Para los temas operativos y para el levantamiento de observaciones, el informe es más útil.

**11.  ¿En su opinión, cual es el futuro de los informes de auditoría?**

Argentina (Banco de la Nación): Necesariamente los informes presentan el resultado de las evaluaciones realizadas en cumplimiento del Plan de Auditoría, dependiendo del “Cliente” (Área auditada; Alta Gerencia; Comité de Auditoría; Organismos de Control) corresponderá el detalle y la extensión del mismo. Entendemos que los informes al Comité de Auditoría deben ser lo más ejecutivo posible, de donde en una rápida lectura surja claramente el resultado de la evaluación y sus principales conclusiones. Últimamente se está tendiendo también a destacar las cuestiones positivas que surgen de las revisiones (Esto beneficia la relación con los auditados). No obstante, todo dependerá de las exigencias de los reguladores en tal sentido.

Argentina (Carmen Estévez): Entendemos que la formalización de los hallazgos es requisito indispensable. Sin embargo se deberá migrar a informes ejecutivos, visualmente atractivos, con mayor foco en riesgos y debilidades críticas, con un lenguaje llano y directo, aportando a soluciones concretas y factibles de implementar. La calificación e indicadores de evolución así como las alertas de riesgos emergentes, son herramientas valoradas y requeridas por la dirección.

Bolivia (Banco Bisa): Los informes deben verse fortalecidos con exposiciones de material de respaldo que permita dar contundencia a las aseveraciones hechas en los informes.

Brasil: *Os informes devem diminuir de tamaño e se concentrar mais na gestão do risco do que na efetividade do controle.* Los informes deben disminuir Tamaño y centrarse más en la gestión de riesgos que en la efectividad del control.

Chile: Más cortos, simples y gráficos, pero también depende de tus clientes (Comité de Auditoría) como satisfacemos mejor sus necesidades de supervisión.

Colombia (Banco Davivienda): El futuro de los informes de auditoría estará dado por separar los informes en asuntos estratégicos y regulatorios. La función de auditoría cada vez más debe apoyar a la organización en el logro de los objetivos sin dejar de lado su función como asegurador en la mitigación de riesgos y exposiciones derivadas de incumplimientos, fallas y errores operativos.

Costa Rica (Banco Davivienda): Considero que la tendencia a futuro será un replanteamiento del contenido y forma de los informes de auditoría, siempre en línea de brindar al auditado una visión muy ejecutiva de los resultados de las auditorías (riesgos, controles, observaciones, severidad, calificación, etc.)

El Salvador (Banco Azteca): Si no se mejoran los resultados con enfoque a riesgo y no son oportunos puede que la administración no les tome la importancia debida.

El Salvador (Banco Davivienda): Mirar hacia adelante y preveer los riesgos. Para lo cual es necesario que las áreas de auditoría tengan presente los planes y estrategias del negocio y de la administración, conocimiento de su ambiente interno y externo (legal, económico, de mercado), así como una participación en los proyectos, desarrollos, productos. Solo así la auditoria podría generar valor agregado de los riesgos actuales no administrados ni identificados por el negocio y los riesgos que podrían afectar a la compañía en el corto plazo. De igual manera volver a ver las mejores prácticas en la industria. Buscar la eficiencia y eficacia en las operaciones. Ahí en mi opinión está el futuro de los informes de auditoría.

Guatemala (Douglas Pérez): Deben evolucionar al ritmo de las necesidades y exigencias del negocio.

Honduras: Deben estar orientados a ser más ejecutivos y sencillos en donde no exista demasiado contenido escrito, y probablemente en donde solo se detalle de forma puntual el hallazgo o riesgo identificado y de igual forma las acciones acordadas a implementar por parte de los auditados.

Honduras (Banco Azteca): Pienso que los informes de auditoría no van a desaparecer, pero con el tiempo van hacer más resumidos. En el caso particular de Honduras el ente que supervisa los bancos exige la elaboración de informes escritos.

México: Los informes de auditoría tienen que ser todavía más claros, concisos y útiles, para lo cual se tendrán que ir encontrando mejores técnicas para resumir y englobar los principales riesgos de negocio y sus correspondientes controles y hallazgos. Así mismo se tendrá que trabajar en identificar los principales indicadores de la empresa para que de una manera sencilla y eficaz, se pueda ir monitoreando y reportando el desempeño de la operación, y en su caso levantando las alertas que requieran atención por parte nuestra, del Consejo de Administración, Dirección General, y de las áreas correspondientes.

Panamá (Banco Davivienda): Seguirán evolucionando en su contenido y aporte, en el mejoramiento de las organizaciones.

Perú (Banco Azteca): Debería de ser en línea, estructura universal y dirigido los hallazgos de acuerdo al destinatario.

Perú (José Esposito): Si bien, cada vez se tratará de estandarizar y reducir el tamaño del informe, su contenido mínimo conforme a las normas del IAI no va a cambiar. Hacer algo distinto puede no transmitir la verdadera evaluación de riesgo y control en la empresa.