

Conferencia
Magistral

SMART *Nahun Frett* AUDIT

Cómo hacer más eficiente a su
Departamento de Auditoría Interna



SMART AUDIT

CÓMO HACER MÁS EFICIENTE A SU DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA

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

 **Creative Commons - Nahun Frett - Mayo 2013**

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.



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 lugar encontraras información relevante y actualizada sobre: Auditoría, Control Interno, Gestión de Riesgo, Gobierno Corporativo, Auto-Evaluación de Riesgo y Control.

SMART AUDIT

CÓMO HACER MÁS EFICIENTE A SU DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA

CONTENIDO

- I. LA EFICIENCIA**
- II. LA CRISIS**
- III. LA SOLUCIÓN – SMART AUDIT**
- IV. EL PLAN ESTRATÉGICO**
- V. EL PERSONAL**
- VI. LAS METAS**
- VII. LA TECNOLOGÍA**
- VIII. LA MEDIDA**
- IX. 5 ASESINOS DE LA EFICIENCIA**
- X. INSISTIR EN LO IMPOSIBLE**
- XI. CONCLUSIÓN - SIN EXCUSAS**
- XII. INFORMACIÓN EXPOSITOR**

I. LA EFICIENCIA

Ser *eficientes* como profesionales de la auditoría interna y como Departamento no es una elección en el mundo de hoy: es imprescindible para alcanzar el éxito. Sin lugar a dudas que para sobrevivir, prosperar, innovar, sobresalir y liderar en esta nueva realidad nos exigirá aumentar la eficiencia, la efectividad e ir más allá. Pero,

¿Qué significa realmente el término eficiencia? o, ¿cuál es definición?

La palabra eficiencia proviene del latín *efficientia* que en español quiere decir: acción, fuerza, producción. Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. Podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. En otras palabras la eficiencia hace referencia en la mejor utilización de los recursos. **Resumiendo la eficiencia significa hacer más con menos.**

Durante los últimos veinte años de trabajo con auditores internos de instituciones financieras, gubernamentales, de servicio y de empresas de otras ramas; lo cual me ha permitido comprobar la crisis de eficiencia que atraviesan los departamentos de auditoría interna. Las principales preguntas que los Directores Ejecutivos de Auditoría realizan sobre la eficiencia son las siguientes:

1. ¿Contribuye la actividad de auditoría interna a mejorar las operaciones de su organización?
2. ¿Es la función de auditoría interna vista como un activo valioso dentro de la organización?
3. ¿Posee el Departamento de Auditoría Interna sistemas claros para medir su efectividad y el valor agregado que entrega a sus clientes, con el objetivo de mejorar continuamente los servicios ofertados?
4. ¿Enfoca el trabajo diario los asuntos de negocio que son realmente importantes para la organización, a través de incluir en nuestro plan de trabajo todas las áreas de riesgo - operativo, financiero y tecnológico?
5. ¿Posee la actividad de auditoría las herramientas y otros recursos que necesita?
6. ¿Es la cantidad de personal de su departamento adecuada?
7. ¿Cómo puedo incrementar la productividad de mi personal?
8. ¿Cada proyecto o asignación realizado por nuestro departamento incluye:
 - a. Encuesta de satisfacción clientes
 - b. Evaluación de riesgos.
 - c. Análisis medidas de desempeño
 - d. Benchmarking contra mejores prácticas.
 - e. Evaluación del desempeño del personal que realizo el trabajo.
9. ¿Nuestro trabajo realizado es efectivo, no existe procedimientos de auditoría que no agregan valor?
10. ¿Cómo puedo hacer más con menos?

II. LA CRISIS

Sospecho que algunos de los problemas que compartieron conmigo muchos auditores internos pueden resultarles familiares a cada uno de ustedes. Todos tenemos puntos ciegos. Algunos resultan literalmente paralizantes para nuestra eficiencia.

A continuación comparto los principales problemas que afectan la profesión de auditoría interna en la actualidad:

Plan Anual

1. No desarrollar un plan anual de auditoría interna en base a riesgos. Hacer siempre lo mismo. Esto significa que las auditorías son “el enfoque del trabajo siempre es el mismo” o “exactamente una lista de trabajo igual a la año pasado” . .
2. No brindar servicios de consultoría. esconderse detrás de la independencia y objetividad para no agregar valor. Nunca permitir al personal agregar valor a través de ser parte de los grupos o reuniones estratégicos. No participar en proyectos especiales. No tener presente las necesidades de nuestros clientes.
3. Incumplimiento en plazos de tiempo establecidos. No cumplir con los calendarios de trabajo, tanto trimestrales, como anuales.
4. Plan anual inflexible, no actualizado periódicamente, no tener un plan anual ajustable en base al estado actual de la evaluación de riesgo de negocio.

Trabajo

5. No haber desarrollado un programa de aseguramiento y mejorar de la calidad.
6. No tener claramente definidas las medidas de desempeño del departamento.
7. Olvidarnos de las mejores prácticas y del uso de la tecnología para realizar el trabajo.

Informes

8. Ser un proveedor de datos en vez de un generador de conocimientos. Desarrollo de informes kilométricos. Tales informes son tan largos y tan detallados que los usuarios navegan en un mar repleto de información.
9. Falta de relevancia - Incluir problemas insignificantes en el informe. Sin preocuparse en lo que realmente es importante.
10. Emisión de informes de auditoría tardíos. No dar seguimiento adecuado. No preocuparse de lo ocurrido después de finalizada una asignación.

III. LA SOLUCIÓN – SMART AUDIT



Durante los últimos cinco años hemos sido testigos de las grandes transformaciones tecnológicas, lo cual a permitido que tengamos Smart Phones, Smart TV, etc. Así mismo para hacer frente a los retos actuales se hace imprescindible el desarrollar un enfoque de auditoría inteligente, es decir un Smart Audit, el cual nos permita combinar de forma efectiva:

- El plan estratégico;
- La tecnología de punta;
- El personal del departamento;
- Las mejores prácticas; y
- Las herramientas para medir nuestro desempeño

Nuestro esquema crea una ruptura con la tradición, con los viejos modos de pensar, con los enfoques antiguos de cómo debe realizarse el trabajo de auditoría interna. Resulta sumamente liberador aceptar la idea de que podemos aprender nuevos métodos, formulas y enfoques, en lugar de tratar de usar constantemente formas antiguas, ineficientes e inefectivas para desarrollar nuestra función.

Estamos completamente convencidos que al implementar la metodología de auditoría inteligente o Smart Audit, la eficiencia y efectividad de su departamento aumentará extraordinariamente. Obviamente, no es un proceso rápido. Pero le aseguro que experimentará beneficios y obtendrá resultados inmediatos que le resultarán alentadores. Según decía Thomas Paine: ***“Lo que conseguimos con demasiada facilidad nunca es objeto de gran estimación. Sólo lo que nos cuesta obtener otorga valor a las cosas. El cielo sabe poner un precio adecuado a sus bienes”***.

IV. EL PLAN ESTRATÉGICO

“Para alcanzar algo que nunca has tenido, tendrás que hacer algo que nunca hiciste.”

En Junio del 2012, el IIA emitió la Guía Práctica llamada: Developing the Internal Audit Strategic Plan, en la cual se presenta un esquema completo para la implementación de un plan estratégico. Tenga presente que para que la función de auditoría interna sea relevante debe saber adaptarse a los cambios en las expectativas y mantenerse alineada a los objetivos organizacionales, para lograr esta meta es fundamental desarrollar un proceso sistemático y estructurado de estrategia, con el fin de tener un balance efectivo entre el costo y valor.

La Norma 2060 – Informe a la alta dirección y al Consejo, establece que: El Director de Auditoría Interna debe informar periódicamente a la alta dirección y al Consejo sobre la actividad de auditoría interna en lo referente al propósito, autoridad, responsabilidad y desempeño de su plan. El plan estratégico en si mismo es parte esencial del conjunto de asuntos que pueden ser reportados a la alta dirección y al Consejo.

El plan estratégico de auditoría interna permite la distribución efectiva de los recursos financieros y humanos para ayudar a lograr los objetivos definidos en la declaración de misión y visión. Su principal beneficio es el poder desarrollar una configuración de los recursos con el fin de contribuir a satisfacer las expectativas de nuestros clientes. Los siguientes pasos puede ser usados para la implementación de un plan estratégico de auditoría interna:

1. Entender los objetivos relevantes de la industria y de la organización.
2. Considerar el Marco para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (Normas).
3. Entender las expectativas de las partes interesadas.
4. Actualizar la misión y visión del departamento.
5. Definir los factores críticos de éxito.
6. Desarrollar Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
7. Identificar iniciativas o planes principales.

Objetivos Industria y Organización

Para que la actividad de auditoría interna pueda agregar valor y contribuir al logro de los objetivos estratégicos, operativos, de información y cumplimiento de la organización; y proveer aseguramiento que la organización mantiene un ambiente ético y una cultura de cumplimiento. Por lo tanto, es imperativo que la función de auditoría desarrolle un entendimiento profundo de las leyes y regulaciones aplicables a la industria que opera nuestra organización y conozca los objetivos de la empresa.

Punto Clave: Revise el plan estratégico de la empresa antes de entrevistar al personal clave y las partes interesadas en el trabajo del departamento.

Normas Práctica Profesional

El DEA debe considerar el Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna cuando desarrolle el plan estratégico de auditoría, los valores que el personal del departamento deben adquirir están contenidos dentro de las Normas y el Código de Ética.

Expectativas Partes Interesadas

El entendimiento de las expectativas y necesidades de las partes interesadas es un paso crítico en el desarrollo del plan estratégico de la actividad de auditoría interna. Es importante incluir los clientes externos e internos (Miembros Junta Directores, alta gerencia, auditores externos y reguladores).

El DEA debe comunicarse directamente con cada una de las partes interesadas claves para entender sus expectativas. Cada parte posee credenciales, roles y responsabilidades únicas, por lo que representa un reto sin igual el ajustar el enfoque de nuestro trabajo a sus requerimientos, por lo que resulta imprescindible que cada uno de los actores conozcan de forma general el rol y propósito de la función de auditoría interna, para que entiendan como encaja el mismo con sus tareas. Las partes relacionadas deben entender como la actividad de auditoría interna agregar valor a la organización a corto y largo plazo.

Además del contacto directo, se pueden desarrollar encuesta para lograr un alcance mayor. Las informaciones obtenidas presentan un insumo clave para el desarrollo de nuestro plan estratégico.

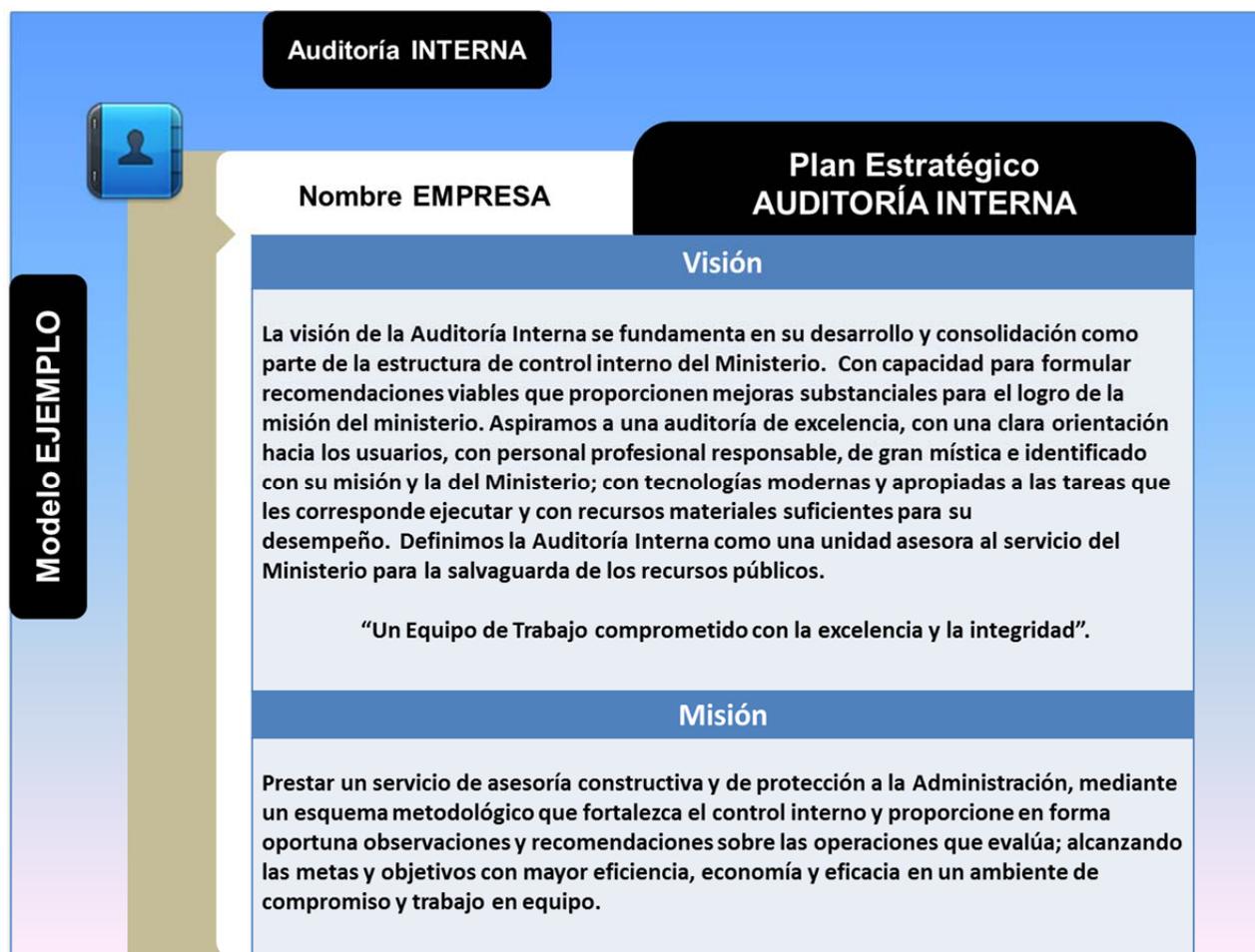
Visión y Misión

El plan estratégico de auditoría interna es un medio a través del cual se logra llevar a cabo nuestra misión y visión. La declaración de visión y misión deben ser actualizadas en base a las expectativas de las partes interesadas y las consideraciones de la Normas.

La declaración de visión – articula la filosofía del departamento de auditoría y cómo espera contribuir con la organización. La visión trasciende las metas y objetivos; expresa un futuro deseado y es por lo tanto de naturaleza elevada y sublime.

La declaración de misión – representa la base sobre la cual se construye la visión, presenta el propósito de negocio principal de la actividad de auditoría interna, que se planea lograr en el futuro, sus valores y como la función se integra al plan estratégico de la organización. El plan estratégico debe expresar en esencia como la misión será alcanzada. Generalmente la declaración de misión es el primer párrafo del estatuto de la función de auditoría interna.

A continuación presentamos un ejemplo para fines de análisis:

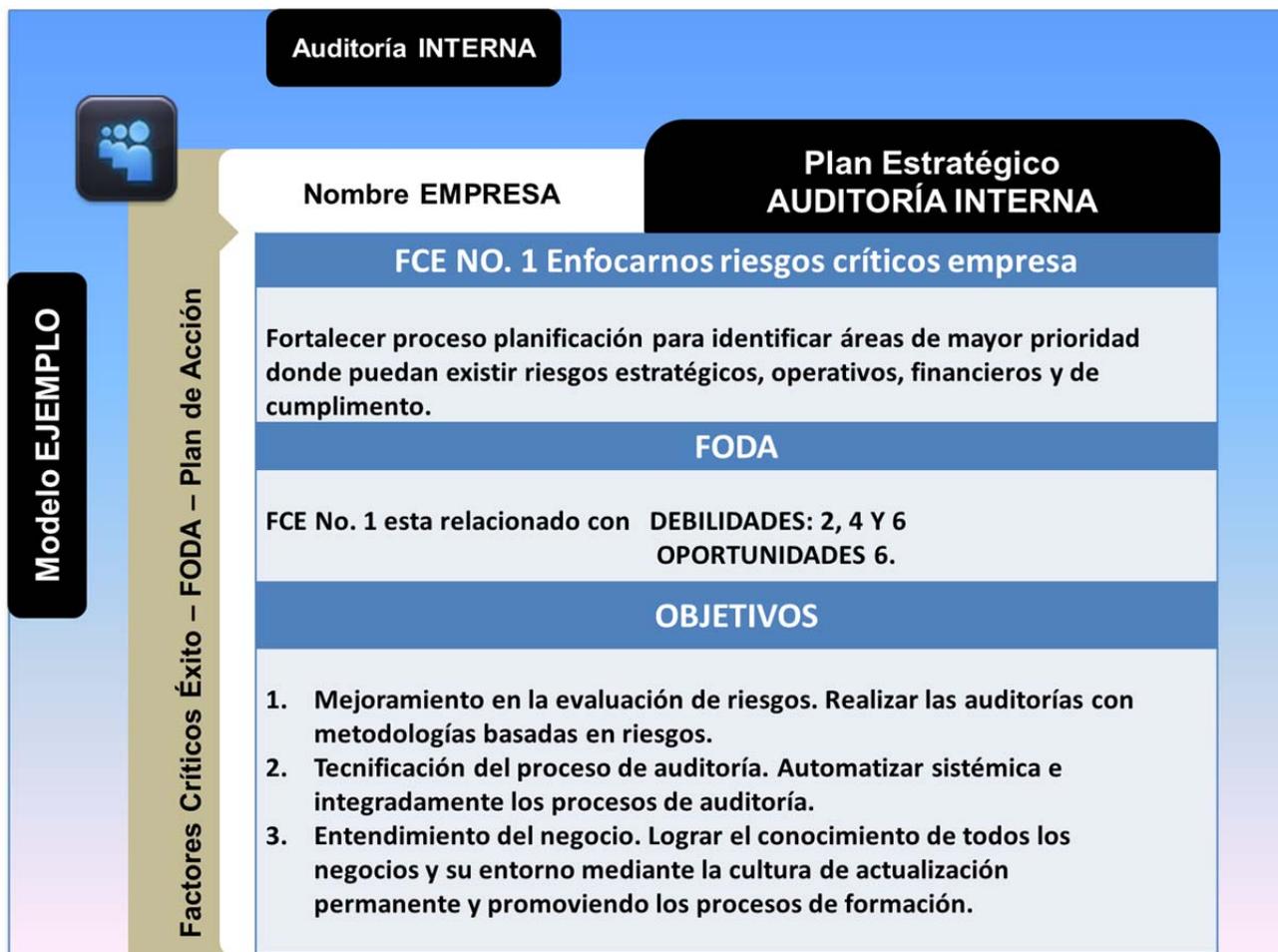


Factores Críticos de Éxito

La identificación de los factores críticos de éxito permiten a la actividad de auditoría interna conocer el número esencial de elementos que debe tener en consideración para el logro de su visión y misión, para garantizar que los recursos son usados en las actividades que realmente son más importantes, por lo que debe tenerse presente las siguientes interrogantes en la identificación de los FCE:

- **Posicionamiento** – ¿Esta la función de auditoría interna estratégicamente posicionada y apoyada?
- **Procesos** - ¿Son los procesos y dinámicas de la función de auditoría interna capaces satisfacer la necesidades del negocio?
- **Personal** - ¿Posee el departamento de auditoría interna el personal correcto para lograr su misión?

En la siguiente figura encontrará un modelo de presentación de un factor crítico de éxito para un departamento de auditoría interna y su relación entre el análisis FODA y los objetivos que se desean alcanzar.



FODA Departamento Auditoría Interna

Es un análisis que también es conocido como Matriz ó Análisis DOFA, DAFO, o en inglés SWOT, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Es una herramienta poderosa para conocer la situación real en que se encuentra una organización, proyecto o departamento, y planificar una estrategia de futuro. Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis FODA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

Para un departamento de auditoría interna los elementos que debe considerar para el desarrollo de un FODA son lo siguientes

- Estructura organizacional
- Requerimientos de recursos
- Tecnología y herramientas
- Estructura Departamento (Destrezas y especializaciones requeridas, nivel de centralización o descentralización, distribución geográfica, requerimientos de idiomas, leyes y regulaciones, presupuestos, etc.)
- Coordinación otras áreas con responsabilidades de manejo riesgo y de evaluación
- Métodos entrega de servicios
- Comunicación con partes interesadas
- Desarrollo y entrenamiento personal

Ejemplo Análisis FODA

FORTALEZAS

1. Definición visión, misión, valores y estatuto Auditoría Interna
2. Fuerte respeto y credibilidad del DEA por parte de la alta dirección.
3. Universo de auditoría definido y validado.
4. Plan auditoría basada en riesgos con validación de la gerencia.
5. Planes de certificación/entrenamiento del personal.
6. Perspectiva objetiva e independiente a lo largo de la organización.
7. Personal adaptable al cambio; actitud positiva.
8. Diversidad destrezas, experiencia y conocimientos negocio por parte del personal.
9. Enfoque en proceso vs. enfoque tradicional.
10. Incremento asociación con el negocio.
11. Proceso formalizado de seguimiento.

OPORTUNIDADES

1. Incremento percepción destreza, conocimientos y capacidad personal.
2. Confirmar y clarificar expectativas partes interesadas.
3. Educar partes interesadas sobre el rol auditoría interna.
4. Participar en nuevos proyectos temprano para incorporar controles.
5. Educar a la gerencia sobre puntos recurrentes y comunes.
6. Colaborar con otras funciones de aseguramiento y gestión de riesgos.
7. Implementar auto-evaluación de riesgo y control.

DEBILIDADES

1. Brecha conocimientos – conocimientos consultoría y fraude.
2. No desarrollo modelo definido desarrollo personal.
3. Oportunidades limitadas oportunidades carrera del personal – no existe fuente de talento para el negocio.
4. Evaluación de riesgos no amarrados a estrategia organizacional; identificación limitada riesgos emergentes.
5. Plan de auditoría limitado solo a un año.
6. Conocimientos limitados de las expectativas de las partes relacionadas.
7. Comunicación inconsistente con partes relacionadas.
8. Énfasis en los hallazgos (te atrapamos o mentalidad de policía).
9. Envolvimiento limitado en decisiones estrategia organizacional.
10. Falta de programa formal para compartir conocimientos.
11. Enfoque limitado de eficiencia y eficacia operativa.
12. Uso limitado de análisis de datos y minería de datos.
13. Las evaluaciones de desempeño solamente ocurre anualmente.
14. Ciclo largo de tiempo auditoría.
15. No existe una alineación completa a las normas del IIA.
16. La metodología de auditoría no esta dirigida a todo tipo de proyectos.

AMENAZAS

1. Predisposición junta en un enfoque financiero y exposición en cumplimiento sin existir un balance que preste atención a riesgo operacional.
2. Implementación hallazgos limitada por presupuestos, nivel personal o gobierno.
3. Disminución cooperación de la gerencia.
4. Incremento o cambio en riesgos emergentes.
5. Falta conocimientos iniciativas gerenciales.
6. Adaptar trabajo a expectativas normas IIA o de partes interesadas.

Iniciativas o planes

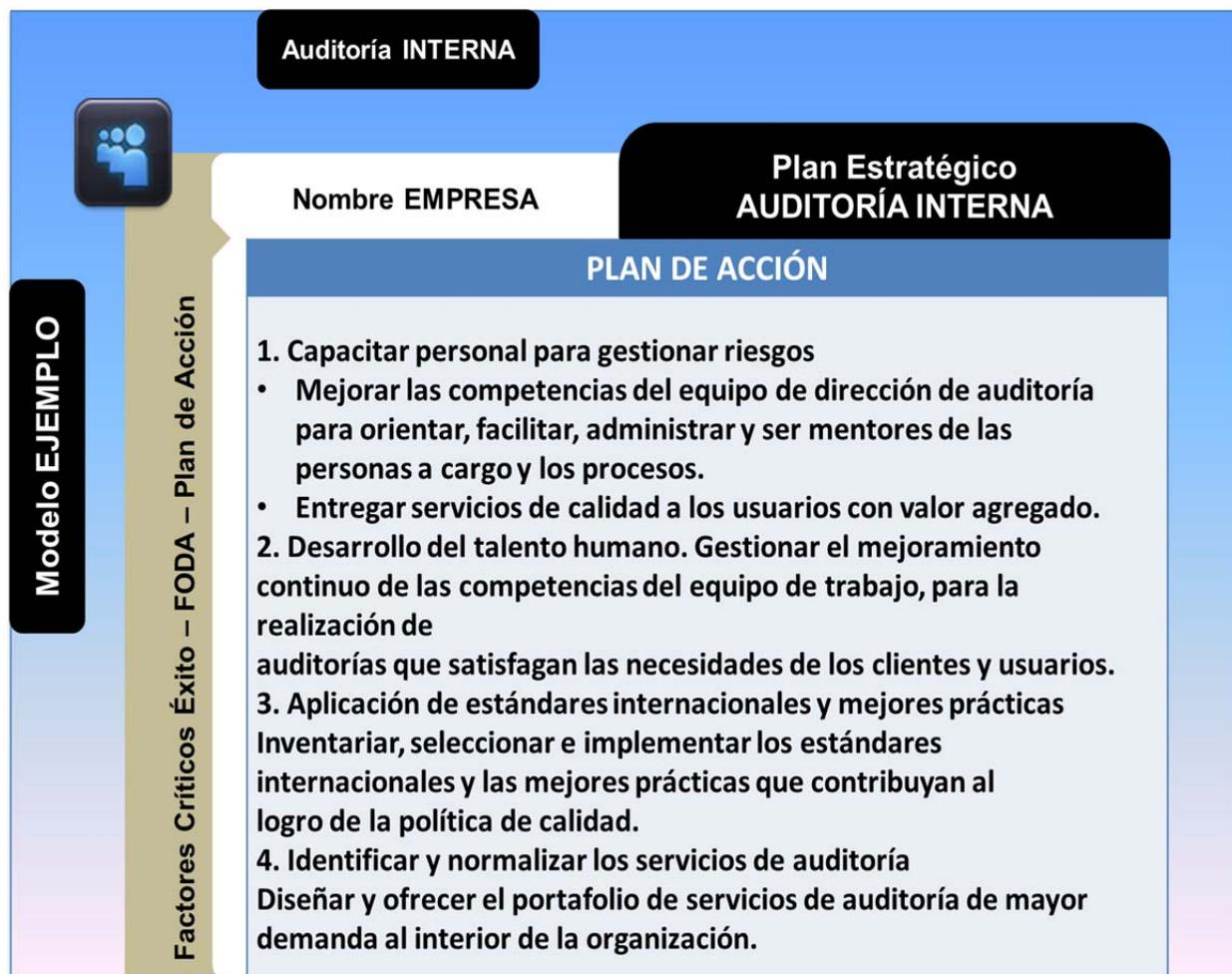
Basados en el desarrollo del FODA es posible el identificar tareas o planes que debe ser llevado a cabo para asegura que la visión y misión del departamento será cumplida, cada una de estas tareas debe tener una fecha de implementación, detalle de los objetivos deseados y una medida de desempeño correspondiente.

Otros aspectos importantes son:

- Supervisión para asegurarse que se están obteniendo los resultados deseados.
- Retroalimentación partes interesadas.

El desarrollo de un plan estratégico para su departamento de auditoría interna no es una moda sino un vía práctica que le permitirá agregar valor por lo que debe generar un producto tangible.

A continuación presentamos un modelo de un plan de acción o implementación de mejoras identificadas



Revisión Plan Estratégico



Al igual que el plan estratégico de la organización, el plan de auditoría interna debe ser periódicamente revisado y actualizado, los factores que influyen en este proceso son:

- Grado de crecimiento de la organización y nivel de madurez de la evaluación organizacional.
- Cambios en la estrategia empresarial.
- Nivel en el que la organización y su alta dirección descansan en la función de auditoría interna en la revisión y apoyo respecto al manejo de los riesgos que enfrenta la institución.
- Cambios significativos en los recursos disponibles por parte de la actividad de auditoría interna.
- Cambios importantes de leyes o incremento del volumen de políticas y procedimientos organizacionales.
- Grado de transformación del ambiente de control de la organización.
- Cambios en el equipo de liderazgo y la composición de la Junta Directiva.
- Evaluación de cómo auditoría interna entrega valor en base a su plan estratégico.
- Resultados de evaluaciones internas/externa de la actividad de auditoría interna.

V. EL PERSONAL

“Las personas no so el activo más importante. Las personas correctas lo son”.
Jim Collins en el libro Good to Great

Las personas con hábitos de eficiencia son las piedras angulares para formar departamentos de auditoría interna altamente efectivos. Es por esta razón que el desarrollo de estos hábitos en el nivel personal constituye la base para la eficiencia y efectividad organizacional. Debes ser muy rápido para despedir, pero muy lento para contratar. Antes de incorporar una persona a tu equipo debes comprobar que sus valores están alineados con tu estrategia y objetivos.

A continuación presentamos un Diagrama con la combinación ideal de facetas que debería poseer el personal de nuestros departamentos.



Interesante diagrama sobre diferentes facetas hecho con Diagramas de Venn:

- **Pasión:** unión entre lo que amas y lo que haces bien.
- **Profesión:** unión entre lo que haces bien y por lo que te van a pagar.
- **Misión:** unión entre lo que amas y lo que el mundo necesita.
- **Vocación:** unión entre lo que el mundo necesita y por lo que te van a pagar.

"Hay dos grandes potencias en el mundo: los Estados Unidos y tú"

José Saramago

Un auditor eficiente sin un liderazgo efectivo es (según alguien lo ha definido) «como alinear las sillas en la cubierta del Titanic». Ningún éxito administrativo puede compensar el fracaso del liderazgo. Sólo se alcanza la eficacia óptima cuando trabajamos conjuntamente, de un modo sensato y equilibrado.

VI. LAS METAS

¿Qué puede hacer usted en su vida personal y profesional que, de hacerlo regularmente, representaría una tremenda diferencia positiva en su vida?

Nuestra efectividad avanza a pasos agigantados cuando las realizamos. La diferencia entre las personas que tienen metas y toman la iniciativa para alcanzarlas y las que no lo hacen equivale literalmente a la diferencia entre el día y la noche. No estoy hablando de un 25 o 50 por ciento de efectividad; hablo de un 5000 por ciento de diferencia, en particular si esas personas son inteligentes, dedicadas y están siempre alerta a las necesidades de mejorar profesional y personalmente.

Debemos tener grandes metas, desarrollar grandes sueños, tenga presente que:

Alguien dijo, que somos nuestros sueños, que si no soñamos, estamos muertos.

A continuación presentamos un ejemplo de grandes sueños y grandes retos:

Summits Of My Life – Kilian Jornet

Jornet nació el 27 de octubre de 1987 en Sabadell, Barcelona, hijo de Eduard Jornet y Núria Burgada. Su padre es guía de montaña y guarda del refugio de Cap de Rec, en los Pirineos gerundenses. Su madre es profesora de deportes de montaña, cupándose del Centro de Tecnificación de Esquí de Cataluña. Su hermana pequeña, Naila, forma parte del equipo español de esquí de montaña. Con tres años subió a su primer 'tresmil', al Tuc de Molières. Con cinco ya coronó la cumbre de los Pirineos, el Aneto. Con seis hizo su primer 'cuatromil' subiendo al Breithorn en los Alpes de Italia y Suiza. Desde 2004 se le considera "Esportista de Alt Nivell" por el Consejo Catalán de Deportes y el Consejo Superior de Deportes en la categoría de Montaña y Escalada.

Un vídeo que muestra la subida y bajada del Kilimanjaro de **Kilian Jornet** que parece ser el trailer de una película que va a sacar llamada "**Summits Of My Life**". A continuación presentamos el mensaje del video:

"Nadie nos dijo que fuéramos.

Nadie nos dijo que lo intentáramos.

Nadie nos dijo que sería fácil.

Alguien dijo, que somos nuestros sueños, que si no soñamos, estamos muertos.

Nuestros pasos siguen el instinto que nos lleva a lo desconocido.

No miramos los obstáculos que hemos superado, sino aquellos que vamos a superar.

No se trata de ser los mas rápidos, los mas fuertes o los mas grandes...se trata de ser nosotros mismos.

No somos, ni corredores, ni alpinistas ni esquiadores, ni siquiera deportistas...somos personas.

No estamos seguros de conseguirlo, pero estamos convencidos de conquistar la felicidad.

¿Qué buscamos?

¿Quizás vivir?"

Los retos claves para la actividad de auditoría interna hoy día respecto a los recursos humanos incluyen:

1. Incrementar entre todos los miembros del departamento conocimientos sobre el negocio (generales y específicos).
2. Mantenernos actualizado sobre los cambios en la industria y el ambiente regulatorio.
3. Anticipar nuevas actividades que podrían requerir expandir nuestras habilidades:
 - Análisis de riesgos y gobierno corporativo.
 - Evaluaciones de riesgos y controles.
 - Recolección y análisis de datos.

Pasos de acción específicos para desarrollar destrezas personal departamento:

1. Considerar conjunto de talentos necesarios dentro de la organización y verificar cómo el personal de auditoría interna se ajusta a la estrategia de recursos humanos de la empresa.
2. Desarrollo de un plan de sucesión a nivel gerencial que identifique los candidatos que tenemos en back-up para posiciones claves.
3. Realizar un inventario de las destrezas del personal del departamento:
4. Identificar fortalezas y debilidades actuales.
5. Determinar el tipo y nivel de conocimientos que debe ser desarrollados dentro de 2 a 4 años.
6. Desarrollar un plan de carrera para cada recurso del departamento.
7. Requerir la obtención certificaciones profesionales (CIA, CCSA, CRMA, CGAP, CFSA)
8. Implementar un plan de contratación de personal con sólidos conocimientos de negocio o entrenar al personal para llegar al nivel de conocimiento deseado.
9. Considerar el establecimiento de un programa de rotación dentro de la empresa para capitalizar el talento y la experiencia del personal de las unidades de negocio.
10. Identificar el grupo de destrezas que podría ser no realista el obtenerlas dentro del personal de auditoría, desarrollar un plan de captación de personal de otros departamentos o de otras fuentes fuera de la organización.
11. Formalizar Planes de capacitación continua, de carrera y de evaluación de desempeño específicos para el personal de Auditoría Interna que refleje el entrenamiento necesario para cumplir con los objetivos del área, de acuerdo con los perfiles requeridos para cada puesto de trabajo y evalúe la eficacia de su desempeño.
12. Considerar la conveniencia de introducir un proceso formal de rotación de candidatos seleccionados por su potencial, desde/hacia Auditoría Interna. Este proceso generaría la oportunidad de utilizar auditoría interna como fuente de formación y entrenamiento para futuros cargos gerenciales. Asimismo, abriría oportunidades en el negocio para auditores seleccionados que hubiesen completado su ciclo de auditoría, y que la Entidad quisiese promocionar

VII. LA TECNOLOGÍA

La tecnología desempeña un papel cada vez más importante en la función de auditoría interna. Existen más y más herramientas disponibles que tienen en cuenta una mayor productividad y eficiencia, lo cual permite dedicar menos tiempo a las responsabilidades administrativas y más a los servicios de aseguramiento y consultoría ofrecidos a los clientes. En el entorno actual caracterizado por avances tecnológicos, las innumerables mejoras pueden convertirse fácilmente en un factor de distracción pero, es importante tener presente que la tecnología debe de mejorar la productividad de auditoría interna y no distraer su atención de la tarea.

Además de reducir la cantidad de tiempo dedicada a las responsabilidades administrativas, las herramientas tecnológicas deben incrementar además la productividad dentro del trabajo de auditoría interna permitiendo dedicar menos tiempo a documentar, retener y acceder a documentos de respaldo.

La evolución de las tecnologías ha traído consigo numerosas aplicaciones que permiten al departamento de auditoría gestionar sus proyectos, implementar papeles electrónicos de trabajo, así como realizar el seguimiento de las incidencias detectadas durante la auditoría. Mediante el adecuado uso de los diferentes programas que existen en el mercado, podemos aumentar considerablemente el rendimiento de nuestro trabajo, así como garantizar la existencia de un mejor entorno de control interno y manejo de riesgos en nuestras organizaciones.

Las nuevas tecnologías han transformado de radicalmente, la forma en que hemos concebido el trabajo de auditoría interna, debido a que nos permiten emplear una plataforma flexible, integrada y funcional para ejecutar las tareas básicas de cualquier tipo de revisión. A través de la automatización de los papeles de trabajo los auditores pueden incrementar la eficiencia y productividad, mejorar la calidad del producto del trabajo y agregar valor a la organización, debido a que logran:

1. Reducir el tiempo invertido en las auditorías. Al automatizar las tareas rutinarias, los auditores internos pueden invertir su tiempo en actividades con valor agregado.
2. Adaptar el enfoque de trabajo a cualquier estructura, modelo o formato de trabajo (COSO, CoCo, CSA, etc.)
3. Focalizar adecuadamente el tiempo invertido por los auditores en análisis, interpretación y preparación de recomendaciones.
4. Estandarizar el proceso de auditoría, debido al uso de formatos, presentaciones y explicaciones de marca comunes.
5. Flexibiliza el trabajo, debido a que con una misma herramienta se pueden realizar diversos tipos de revisiones, tales como auditorías operativas, de cumplimiento y de sistema de información.
6. Provee acceso a literatura técnica actualizada.

- Incrementa el seguimiento del trabajo realizado por el equipo, debido a que podemos supervisar en línea y en tiempo real el:

Estatus de cada proyecto

Comparar el tiempo actual con el presupuestado

Determinar el tiempo invertido por auditor y por actividad

La eficiencia departamental así como también la individual requieren el desarrollo y la renovación de los aspectos tecnológicos en seis áreas fundamentales

Autoevaluación de control

Evaluación de riesgos

Obtención de datos

Auditoría continúa

Papeles de trabajo Automatizados

Administración departamento

1. Autoevaluación de control

Debe resultar claro en este punto que auditoría interna ayuda a la organización en las evaluaciones y mitigaciones de riesgos de numerosas maneras. Muchas de las formas en que esto se hace es estableciendo equipos y procedimientos de autoevaluación de control (CSA, en inglés).

Normalmente los equipos de CSA trabajan con la administración para llevar a cabo investigaciones y entrevistas iniciales para determinar con precisión los eventos o situaciones de riesgo potencial que enfrenta la organización. Reúnen a los representantes de la alta dirección para analizar y priorizar los riesgos potenciales y ayudar a la dirección en la identificación, documentación, evaluación, comunicación y mitigación del impacto de los riesgos asociados con los eventos de riesgo significativos identificados.

A través del uso de medios electrónicos (bases de datos y herramientas de rastreo), los equipos de CSA pueden asignar las diferentes situaciones a quienes a quienes estén mejor equipados para gestionar y mitigar los riesgos específicos que preocupan a la dirección. Luego se puede usar la misma herramienta para documentar y rastrear la planificación de las medidas y esfuerzos de mitigación de riesgos acordados con la dirección.

Si no se emplea la tecnología los esfuerzos resultan engorrosos, ineficientes y difíciles de gestionar. La autoevaluación de control puede usarse de manera individual para que ayude a la evaluación de riesgos en diferentes áreas o procesos dentro de la organización o como herramienta eficaz par el respaldo de esfuerzos de evaluación de riesgos de toda la organización.

2. Evaluación de riesgos

En el ámbito administrativo, las herramientas de evaluación de riesgos automatizadas pueden brindarle a la función de auditoría interna un repositorio que tiene en cuenta identificación, documentación y establecimiento de prioridades entre los riesgos, la identificación de las áreas responsables por esos riesgos y las actividades de control clave diseñadas para gestionar o mitigar dichos riesgos. Estas herramientas documentan además el universo de auditoría, reúnen información sobre diferentes áreas de dicho universo y se utilizan para evaluar los riesgos específicos para dichas áreas. Aun más, estas herramientas ayudan a priorizar la cantidad de riesgos que un área específica genera a la organización, lo cual determina la frecuencia con que se la audita. En consecuencia, las prioridades resultantes del universo de la auditoría deciden el presupuesto, la programación, el plan y los requerimientos de recursos.

3. Obtención de datos

Con frecuencia el auditor interno debe revisar grandes cantidades de datos. Esto puede resultar muy difícil y consumir mucho tiempo si no se cuenta con la ayuda de la tecnología. De la misma manera, las muestras pueden ser eficaces, prácticas y privilegiadas. El muestreo puede también limitar la habilidad del auditor interno para extraer conclusiones efectivas. En dichos casos, las herramientas para la obtención de datos pueden resultar indispensables debido a que tienen en cuenta el 100%, lo que permite obtener resultados y conclusiones definitivos. Además, estas herramientas pueden utilizarse como fuente de alimentación para la supervisión continua o la detección de fraudes y los esfuerzos de prevención. Son recomendables el uso de software como ACL e IDEA; y paquetes de Business Intelligence como QlikView.

4. Auditoría Continua

Las herramientas de supervisión automática, similares a las aplicaciones para la obtención de datos, le permiten a la función de auditoría interna llevar a cabo de forma más eficiente la auditoría continua ya que posibilitan la supervisión y evaluación de grandes cantidades de datos (información). Si no se contara con este tipo de herramientas esto no sería posible ni práctico. La auditoría continua a diferencia de las auditorías periódicas, son todos los métodos utilizados por la función de auditoría interna para llevar a cabo las actividades relacionadas con la auditoría de manera más constante. Las actividades de auditoría continua frecuentemente respaldan o complementan las auditorías periódicas, las evaluaciones de control o los procesos de evaluación de riesgos realizados por la función de auditoría interna. Las herramientas de supervisión automáticas también pueden mejorar los esfuerzos de comunicación continua de la función de auditoría interna con la dirección al permitir proveer información en tiempo real a cerca de eficacia de un proceso de control. La disponibilidad de información oportuna acerca de la idoneidad y eficacia de los controles puede resultar útil para auditoría interna al momento de reevaluar las prioridades para los servicios de aseguramiento y consultoría planificados, maximizando, así la cobertura de auditoría obtenida del universo de auditoría.

Las herramientas de supervisión automáticas pueden prepara mejor a su departamento de auditoría interna para ofrecer servicios con valor agregado, gestionar al mismo tiempo sus recursos humanos y financieros de la manera más eficiente posible.

Los Departamentos de Auditoría Interna de alto rendimiento maximizan el uso de la tecnología para mejorar la eficiencia, efectividad y calidad de las operaciones, a través de realizar revisiones en tiempo real o aseguramiento continuo:

1. Evaluar la población completa en la búsqueda de errores o transacciones inusuales.
2. Determinar de operaciones duplicadas.
3. Implementar de sistema de alerta para detectar incumplimiento con leyes y regulaciones aplicables.
4. Búsqueda de coincidencias entre información relativa a suplidores y empleados, tales como dirección, números telefónicos, número registro fiscal o de identidad, etc.
5. Identificar oportunamente errores conciliación mayor general y cuentas auxiliares.
6. Verificar de cálculos intereses, cambios no autorizados de tasas o porcentajes por encima del establecido.
7. Detectar empleados ficticios incluidos en nómina.
8. Dar seguimiento abusos, en cobro de horas extraordinarias excesivas o pagos de compensaciones salarias y reembolsos de gastos fuera de los parámetros normales.
9. Realizar pruebas secuencia numérica cheques, recibos, facturas y ordenes compra.
10. Búsqueda de fraudes: Sobre-estimación beneficios, ventas ficticias, diferencias en tiempo, costeos inapropiados, errores valuación, sub-estimación pasivos o gastos.

5. Papeles de trabajo automatizados

El uso de papeles de trabajo automatizados por parte de un departamento de auditoría interna mejorar la productividad al brindar un medio más eficiente para documentar revisar, guardar y acceder a la información que respalda el trabajo realizado por auditoría. Gracias a las mejora en la productividad, se dispone de mayor cantidad de tiempo para el trabajo de auditoría, en lugar de dedicar ese tiempo a documentar, guardar y recuperar información. Los papeles de trabajo automatizados sirven además de repositorio para demostrar el cumplimiento con las normas profesionales y el debido cuidado profesional.

6. Administración del Departamento

En muchas ocasiones la herramienta de papeles de trabajo automatizado nos permite manejar de forma más efectiva las tares administrativas, tales como: evaluaciones de personal, reporte de tiempo y gastos; y programación de trabajos de auditoría. Generalmente, cuantas más actividades se puedan llevar a cabo con una herramienta, más eficaz y eficiente resulta la misma. Si no es posible elegir una herramienta que realice todas estas tareas es recomendable elegir opciones de programas que puedan interactuar (comunicarse) fácilmente. Por lo que es crítico definir una estrategia tecnológica e incorporar una herramienta integradora para dar soporte y gestión de su departamento de auditoría, la cual le permita aumentar la eficiencia de todos sus procesos.

VIII. LA MEDIDA

De acuerdo con la Guía para la práctica “Measuring Internal Audit Effectiveness and Efficiency” del IIA Global, la efectividad y eficiencia de un Departamento de Auditoría interna puede evaluarse a través de considerar:

- El nivel de contribución al mejoramiento de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno corporativo.
- Apoyo al logro de los objetivos claves del negocio.
- Evaluación del progreso contra plan de actividad de auditoría.
- Incremento productividad del personal.
- Aumento efectividad proceso auditoría.
- Implementación de un número mayor de planes de acción para mejorar procesos.
- Razonabilidad de la planificación y supervisión del proceso.
- Efectividad en satisfacer las necesidades de partes interesadas en el trabajo de auditoría.
- Resultados de revisiones externas de aseguramiento de calidad y programa de mejoramiento de la calidad del trabajo.
- Efectividad en el desarrollo del trabajo.
- Claridad en la comunicación.

Modelo Medición Desempeño - Medidas Cuantitativas y Cualitativas:



El cuadro presentado en la página anterior esta basado en el Método de Robert Kaplan y David Norton el BSC o mejor conocido como Cuadro de Mando Integral, según el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro.

Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en administrar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio".

La idea es ver el Departamento desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

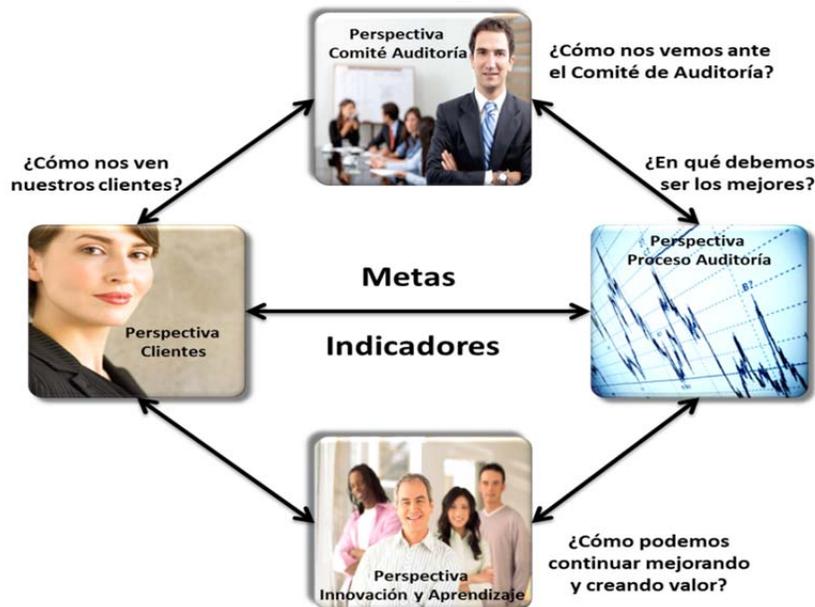
- **Desarrollo y Aprendizaje:** ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- **Proceso Auditoría:** ¿En qué debemos sobresalir?
- **Del cliente:** ¿Cómo nos ven los clientes?
- **Gobierno:** ¿Cómo nos vemos a los ojos del Comité de Auditoría?

Es de todos conocido que lo que no se mide no se puede mejorar, pero para lograr nuestras metas debemos buscar nuevas formas de cuantificar nuestro éxito, lo que representa el apartarnos de las medidas de desempeño básicas o tradicionales, basadas muchas veces en:

- Ciclo de tiempo
- Número de hallazgos
- Asignaciones completadas
- Cantidad de informes emitidos

Debemos de buscar nuevas formas de cuantificar el valor agregado del departamento, ahí radica la importancia del Balance ScoreCard.

Balance ScoreCard – Cuadro de Mando Integral



La idea final es desarrollar un dashboard que le permita implementar medidas de desempeño que se relacionen de forma directa con los objetivos principales del departamento.

Un ejemplo del tipo de medidas y tiempo de revisión de las mismas puede ser el siguiente:

Auditoría INTERNA		Dashboard EFECTIVIDAD & EFICIENCIA						
Nombre EMPRESA								
Modelo EJEMPLO	Medias Desempeño	Medidas Cuantitativas						
		Área	medida	Meta	Actual			
					T1	T2	T3	T4
		Manejo Presupuesto Plan Anual	Presupuesto Vs. Actual % Desarrollo Plan Anual					
		Servicio al Cliente						
		Área	medida	Meta	Actual			
					T1	T2	T3	T4
		Número y tipo de Requerimientos Trabajos no rutinarios	Registros de trabajos no rutinarios realizados por requerimientos gerenciales					
		Desarrollo Personal						
		Área	medida	Meta	Actual			
					T1	T2	T3	T4
		Entrenamiento personal	Hora Actual Vs. Presupuestadas					
Contratación personal	Planificada Vs. Contracción Actual							

IX. 5 ASESINOS DE LA EFICIENCIA

La eficiencia—y a menudo incluso la supervivencia— no dependen sólo del esfuerzo realizado, sino también de que se realice en la forma correcta. Y la metamorfosis que tiene lugar en la profesión de auditoría interna requiere liderazgo primero y competencia técnica después. Es por esa razón que a continuación compartimos situaciones, que podría limitar enormemente los resultados de nuestro trabajo.

1. **Sobre-auditar demasiado (uso de un alcance muy amplio).** Los auditores más diligentes tienden a tener serios problemas por establecer un alcance muy amplio, lo cual incrementa la posibilidad de que el riesgo se escape de las manos y que los proyectos de auditoría tomen mucho tiempo para ser completados. Siempre tenemos la tentación de auditar más en vez de reducir el alcance. Debemos de emplear el juicio profesional para balancear el riesgo y los recursos limitados.
2. **Auditar Solo (no buscar ayuda a tiempo).** Los auditores experimentados, tienden en muchas ocasiones a sobre-estimar sus habilidades técnicas y trabajar solos sin la ayuda de un experto. En algunos casos es claro que podríamos necesitar ayuda de un experto como el área impositiva o de tecnología de información, pero podrían existir áreas o divisiones del negocio que se pueden evaluar de forma más efectiva si empleados un equipo con conocimientos multidisciplinarios.
3. **Olvidarnos de agregar valor.** Todos sabemos que la auditoría interna no solamente trata de señalar lo que está mal, si no que por el contrario es acerca de ayudar a nuestros clientes a alcanzar sus objetivos. Por lo que debemos de estar alertas para identificar oportunidades de mejora que se podrían estar perdiendo. Debemos diseñar el enfoque del trabajo para agregar valor, en vez de alinear el mismo en la detección de errores pequeños.
4. **Perder la vista de los riesgos.** Si su planificación está basada en el enfoque del trabajo desarrollado el año pasado, sin tomar en consideración que los riesgos y las circunstancias del negocio cambian, usted puede estar seguro que los resultados del trabajo no serán iguales a los del año pasado, serán peores, debido a que fallará en la identificación de riesgos y oportunidades; y peor aun, su posibilidad de agregar valor será mucho menor que en el pasado. Un gerente que había sido detectado cometiendo un fraude, en una ocasión dijo: “Auditoría interna no era un problema. Yo siempre sabía que no regresarían durante un año, y sabía que ellos buscarían cuando regresaran”.
5. **No incluir al cliente.** No consultar al cliente cuando identificamos una situación, existen equipos de auditoría interna que invierten semanas en la cuantificación y análisis de un posible hallazgo, solamente para darse cuenta en la reunión de cierre que existe un control mitigante que corrige la situación. No trabaje solo de forma unilateral. Tenga presente que la vida, por naturaleza, es interdependiente. Tratar de lograr la máxima eficiencia por la vía de trabajar solo es como tratar de jugar al tenis con un palo de golf: la herramienta no se adecúa a la realidad.

X. INSISTIR EN LO IMPOSIBLE

Edwin Land fue un gran soñador. Parafraseando el título de una de sus biografías, fue una persona que “Insistió en lo imposible”. En el año 1943, una pequeña niña preguntó a su padre por qué no era posible ver una fotografía inmediatamente después de ser tomada. Edwin Land, que era el padre de aquella niña, tomó aquel comentario como un reto y se puso a trabajar denodadamente hasta que en el año 1947 a través de su empresa la Polaroid Corporation comenzó a comercializar su cámara de revelado instantáneo que el mismo había inventado. Su invento supuso una auténtica revolución en el mundo de la fotografía y rompió una barrera de lo que hasta entonces se había considerado imposible.

Toda la filosofía de trabajo de Edwin Land puede resumirse en el siguiente texto de un discurso que dio a los empleados de su compañía. Vale la pena leer el siguiente párrafo con atención porque vas a encontrar en él una de las grandes claves para lograr cualquier proyecto que te propongas...

“Si sueñas con algo que realmente merece la pena y luego simplemente te pones a trabajar en ello sin pensar nada en el propio ego, o conflictos emocionales, o en el dinero, o en distracciones de familia... Si únicamente piensas, detalle a detalle, lo que tienes que hacer a continuación, comenzarás a ver con nitidez un maravilloso sueño, incluso si el final está muy lejos, o aunque haya que dar cinco mil pasos para lograrlo... Y si comienzas dando los primeros diez, y continuas después dando los siguientes veinte,... te resultará asombroso lo rápido que recorrerás esos cinco mil pasos.”

Que lección tan increíble de este gran soñador. Todo proyecto requiere pensar en detalle los pasos necesarios para lograrlo, y a continuación dar uno detrás de otro todos esos pasos. Cada paso genera sensación de avance, motivación,... y de este modo resulta asombroso lo rápido que terminan recorriéndose todos esos pasos necesarios.

Traza un plan de acción y llévalo a la práctica. Crea la lista de tareas que necesitas realizar para poner tu proyecto en marcha. Ordénalas de mayor a menor importancia, y empieza a ejecutarlas. Define los tiempos en que debes acometer cada una de ellas.

Empieza ya. El momento perfecto no existe, por lo que no te sientes a esperarlo. Cree su propia suerte, usando la teoría de las tres “T” (trabajo, trabajo y trabajo) es infalible. El atleta Gary Player lo describía muy bien cuando decía “cuanto más entreno, más suerte tengo”. Acelerar la velocidad con que se realiza el trabajo-**Dar el máximo.**

Son innumerables las personas que ven su presente como fruto de la casualidad, la mala suerte o el “destino”. Pero no se dan cuenta de que si no hacen nada hoy, su situación dentro de 5 años será la misma, o incluso peor. **Los seres humanos necesitamos diseñar un futuro apasionante e inspirador para desatar la ilusión y el entusiasmo en nuestras vidas.**

Estoy leyendo un libro escrito por Robin Sharma, llamado: *“El Líder que no tenía cargo”*. A continuación comparto una frase impactante de esta obra:

“Solo los mediocres mueren siempre en su mejor momento. Los líderes auténticos siempre están mejorando y elevando el listón de la calidad de sus actos y la velocidad de sus movimientos”. Jean Giraudoux

Debemos vivir en una versión “Beta”, es decir en desarrollo y crecimiento continuo. La vida es corta por lo que debemos de buscar metas realmente retadoras durante el tiempo que estemos aquí. Esto me recuerda el proyecto de la artista Nancy Chang, llamado:

Antes de Morir Quiero.....

En su barrio de Nueva Orleans, la artista Nancy Chang hizo de una casa abandonada una pizarra gigante pidiendo completar la frase: "Antes de morir quiero...". Las respuestas de sus vecinos –sorprendentes, agudas, divertidas– se convirtieron en un espejo inesperado para la comunidad.

¿Cuál es tu respuesta?

Este tipo de reflexión nos ayuda a evitar:

Los diez arrepentimientos humanos

1. Llegar a tu último día cuando la magnífica canción que tu vida tenía que cantar sigue en silencio en tu interior.
2. Llegar a tu último día sin haber experimentado el poder natural que posees para crear una gran obra y alcanzar grandes logros.
3. Llegar a tu último día dándote cuenta de que jamás has inspirado a nadie con tu ejemplo.
4. Llegar a tu último día lleno de dolor al darte cuenta de que jamás asumiste grandes riesgos y por tanto jamás obtuviste grandes recompensas.
5. Llegar a tu último día sabiendo que perdiste la oportunidad de ver ni de lejos lo que es la excelencia porque te creíste la mentira de que debías resignarte a la mediocridad.
6. Llegar a tu último día lamentando no haber aprendido nunca a transformar la adversidad en victoria y el plomo en oro.
7. Llegar a tu último día lamentando haber olvidado que el trabajo consiste en ayudar a los demás, no en ayudarte solo a ti mismo.

8. Llegar a tu último día sabiendo que has vivido la vida que la sociedad te enseñó a desear y no la vida que verdaderamente querías.
9. Llegar a tu último día y averiguar que jamás realizaste todo tu potencial ni te acercaste al genio en el que tenías que haberte convertido.
10. Llegar a tu último día y descubrir que podías haber sido un líder y transformar el mundo en un lugar mejor. Pero te negaste a aceptar esa misión porque te dio miedo. Así que fracasaste. Y desperdiciaste tu vida.

Tomado del libro "El líder que no tenía cargo" de Robin Sharma

La idea es que puedas llegar al final de tu vida de la siguiente forma:

Las Diez Victorias Humanas

1. Llegas al final de tu vida sintiéndote feliz y realizado por que lo has aprovechado al máximo: has gastado todos tus talentos, tus mayores recursos y lo mejor de tu potencial desempeñando un gran trabajo y llevando una vida poco común.
2. Llegas al final sabiendo que has vivido una vida excelente y que has mantenido el listón lo más alto posible en todo lo que has hecho.
3. Llegas al final celebrando con todo tu corazón haber tenido la valentía de enfrentarte siempre a tus mayores miedos y de hacer realidad tus ambiciones más elevadas.
4. Llegas al final sabiendo que has sido una persona que ha inspirado y motivado a otros, en lugar de desanimarlos.
5. Llegas al final sabiendo que aunque tu viaje no siempre haya sido fácil, cada vez que caíste te levantaste de inmediato y tu optimismo no decayó en ningún momento.
6. Llegas al final disfrutando de la asombrosa gloria de tus fenomenales logros y del valor de haber colaborado en la vida de las personas en las que tuviste la suerte de servir.
7. Llegas al final encantado con la persona fuerte, ética, empática e inspiradora que llegaste a ser.
8. Llegas al final y te das cuenta que has sido un auténtico innovador que abrió nuevos caminos en lugar de seguir las viejas rutas.
9. Llegas al final rodeado de compañeros que te consideran una estrella, un cliente que te considera un héroe y de seres queridos que te consideran una leyenda.
10. Llegas al final como un verdadero líder sin cargo, sabiendo que tus grandes logros perdurarán mucho más allá de tu muerte, y que tu vida sera un modelo a seguir.

Tomado del libro "El líder que no tenía cargo" de Robin Sharma

XI. CONCLUSIÓN - SIN EXCUSAS

"Ser el más rico del cementerio no es lo que más me importa... Acostarme por la noche y pensar que he hecho algo genial. Eso es lo que más me importa."

Steve Jobs - Fuente: Wall Street Journal (1993). Somos responsables de nuestra propia eficiencia, por lo que es fundamental para la eficiencia operar los cambios de paradigma necesarios para constituye la base de la eficiencia y la efectividad, no existe un camino mucho mejor, un modo más efectivo que asumir nuestra responsabilidad, por lo que tenga presente:

Considérate el máximo responsable de los resultados que generes. Culpar a los demás o a la mala suerte no es más que una excusa. Si te sitúas como responsable de lo que te ocurre, serás capaz de emprender acción para solucionarlo.

Valores. Saber que somos responsables —con «habilidad de respuesta»— es fundamental para la eficiencia y la existencia de valores, y el mantenernos firmes en ellos nos ayuda a conseguir las metas. Los valores deben ser nuestra “biblia” a la que debemos recurrir en caso de duda o conflicto. En ellos encontraremos la solución.

Motivo. La motivación influye enérgicamente en su efectividad, por lo que debemos tener un motivo, una razón por la que trabajar de forma constante hacia nuestra meta, debemos trabajar hacia la mejora del producto para que de forma continúa, siempre recuerde que: **“Si sólo nos une ganar dinero, acabaremos desayunando Prozac.”**

Alex Rovira

Mensaje. Tu vida es tu mensaje para el mundo, asegúrate que el mismo sea inspirador. En palabras de George Bernard Shaw:

“El verdadero goce de la vida, es ser utilizado con un propósito que uno mismo reconoce como importante. Es ser una fuerza de la naturaleza, y no un montoncito febril y egoísta de malestares y molestias que se queja de que el mundo no se consagra a hacerlo feliz. Soy de la opinión de que mi vida pertenece a toda la comunidad, y de que mientras viva es mi privilegio hacer por ésta todo lo que pueda. Cuando muera, quiero estar completamente agotado. Pues cuanto más duramente trabajo, más vivo. Gozo de la vida por la vida misma. Para mí la vida no es una pequeña vela. Es una especie de antorcha espléndida que por el momento sostengo, con fuerza, y quiero que arda con el mayor brillo posible antes de entregarla a las futuras generaciones”.

El año pasado el mundo perdió a uno de los grandes pensadores de esta época, **Steven R. Covey**, es por esta razón que terminamos este trabajo con la frase final de su libro más importante **“Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva”**:

"No somos seres humanos teniendo una experiencia espiritual.

Somos seres espirituales teniendo una experiencia humana"

Pierre Teilhard de Chardin

iiiiiiiiii Muchas Gracias y que el Señor los Bendiga!!!!!!!!!!

XII. INFORMACIÓN EXPOSITOR

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

Es un experto en auditoría interna y gestión de riesgo; conferencista y consultor internacional con una amplia trayectoria avalada de más de veinte años experiencia en auditoría interna y externa. Es un motivador nato de equipos multidisciplinarios de auditoría, ha desarrollado conferencias, entrenamientos y talleres sobre mejores prácticas auditoría interna, gestión de riesgo, 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 en 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 con 100 años, 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.

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.