

*Auditoría Interna en*

# **TERCERA DIMENSIÓN**

**Conferencia Magistral · Nahun Frett, MBA, CIA, CCSA, CRMA, CFE, CPA**



*Auditoría Interna en*

# TERCERA DIMENSIÓN

**Conferencia Magistral · Nahun Frett, MBA, CIA, CCSA, CRMA, CFE, CPA**

© Creative Commons - Nahun Frett - Abril 2012

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

ESTA ES LA MEJOR FORMA EN LA CUAL PODEMOS ESTAR CONECTADOS



<http://nahunfrett.blogspot.com/>



<http://www.linkedin.com/in/nahunfrett>

*Auditoría Interna en*

# **TERCERA DIMENSIÓN**

**Conferencia Magistral · Nahun Frett, MBA, CIA, CCSA, CRMA, CFE, CPA**

## **Contenido**

**Introducción - Ver el Mundo en Otra Dimensión**

### **Visión 3D:**

**D1 - Dogmas - Barreras**

**D2 - Desafíos - Retos**

**D3 - Dirección - Propósito - Estrategia**

### **Ejecución 3D:**

**D1 - Deber - Responsabilidad**

**D2 - Determinación - Ir Más Allá Cumplimiento**

**D3 - Desempeño - Medir Valor Agregado Función**

### **Motivación 3D:**

**D1 - Dedicación - El Secreto Mejor Guardado**

**D2 - Diferenciación - El Factor X**

**D3 - Decisión - Cambiar**

**Conclusión - Futuro**

# Introducción - Ver el Mundo en Otra Dimensión

Desde la invención del cinematógrafo, obra de los hermanos Auguste y Louis Lumière a finales del siglo XIX, siempre ha existido la inquietud por desarrollar una visión tridimensional del mundo exterior que nos rodea, un cine que pudiese reproducir las imágenes tal cual son visualizadas por el ojo humano.

Esto no es una moda pasajera, en la actualidad, el Cine 3D está teniendo mucha repercusión. Películas contemporáneas como: Toy story 3, Kung Fu Panda 2, Cars 2, Linterna Verde, Los Pitufos, Harry Potter y las Reliquias de la Muerte, Los Transformers - El Lado Oscuro de la Luna y Hugo, tienen sus versiones tridimensionales que atrajeron enormemente al público. Debido a los excelentes resultados que tuvo el cine 3D, la televisión buscó la manera de hacer que la tridimensionalidad entre en su área de una forma alcanzable para los usuarios. Empresas como: Sony, Samsung y Panasonic ya están vendiendo televisores con esta tecnología. Se visualiza que, para los próximos años, la TV 3D adquiera una mayor importancia.

Creo que lo igual que en el cine es necesario que cambiemos la forma de ver nuestra profesión, verla desde otra perspectiva, es por eso que en esta presentación compartiremos consejos útiles, mejores prácticas e ideas creativas que nos permitirán elevar la calidad del trabajo realizado por su Departamento de Auditoría Interna a través de:

1. **Delinear** los problemas, puntos ciegos y paradigmas que enfrenta la profesión (Desafíos, Dogmas y Dirección).
2. **Describir** las soluciones prácticas para enfrentar estas situaciones (Ejecución).
3. **Demostrar** fórmulas y metodologías de alto impacto para agregar valor a la organización. (Motivación para incrementar la dedicación, diferenciación y decisión).





# Visión 3D: D1 - Dogmas - Barreras

## ¿Qué es un dogma?

Un dogma es, según el Diccionario de la Real Academia, **una proposición que se asienta por firme y cierta como principio innegable, en pocas palabras, representa una axioma o creencia tan clara y evidente que se admite sin necesidad de demostración.**

Un dogma es igual a una barrera, una limitación, un freno auto-impuesto que detiene nuestro crecimiento personal y profesional. Aunque usted no lo crea, de forma inconsciente, muchos auditores internos están programados a siempre decir que no a cualquier tipo de cambio, por lo que se parecen a Ernesto Jerez narrando un juego de beisbol: NO, NO, NO, NO. NO, DIGALE QUE NO!!!!!!!!!!

Los principales Dogmas que siempre oigo a los auditores internos que conozco decir son:

1. Ni pensarlo que eso se pueda implementar.
2. Las mejores prácticas son exclusivas de departamentos de auditoría grandes.
3. No tenemos suficientes recursos.
4. Implementar un programa de calidad es muy costoso.
5. Hace falta más personal para poder realizar el trabajo.
6. Mi organización es muy pequeña para poder implementar eso.
7. No realizo servicios de consultoría, mi labor es de aseguramiento, debido a que trabajo en un ente gubernamental o estoy en un sector muy regulado .
8. Nos hace falta más tiempo.
9. Quizás lo realicemos en el futuro.
10. La administración no va a implementar nunca ese cambio.

Durante el proceso de investigación para esta conferencia encontré una frase de Steve Jobs, sobre los dogmas, la cual encierra una gran enseñanza y a continuación comparto la misma: **"Tu tiempo es limitado, de modo que no lo malgastes viviendo la vida de alguien distinto. No quedes atrapado en el dogma, que es vivir como otros piensan que deberías vivir. No dejes que los ruidos de las opiniones de los demás acallen tu propia voz interior. Y, lo que es más importante, ten el coraje para hacer lo que te dicen tu corazón y tu intuición. Ellos ya saben de algún modo en qué quieres convertirte realmente. Todo lo demás es secundario."** Tomado del Discurso en el acto de graduación Universidad de Stanford el 12 de Junio de 2005.

## **Visión 3D: D2 - Desafíos - Restos**

La profesión de auditoría interna está re-enfocando y expandiendo sus horizontes, no solamente somos juzgados por los productos y servicios que ofertamos a nuestros clientes, sino que también se nos exige credibilidad en la calidad del trabajo que realizamos, debemos considerar qué tan bien podemos realizar nuestra función.

Recuerde que los auditores que revisan la efectividad y eficiencia de los procesos de negocio tienen que ayudar a los dueños de esos procesos a mejorar los ciclos de tiempo, la productividad, calidad, rotación del personal, satisfacción al cliente y los resultados financieros. El agregar valor contribuye a que los auditores se conviertan en catalizadores del cambio para procesos de negocio inefectivos e ineficientes. Ante esta situación es vital que nos preguntemos:

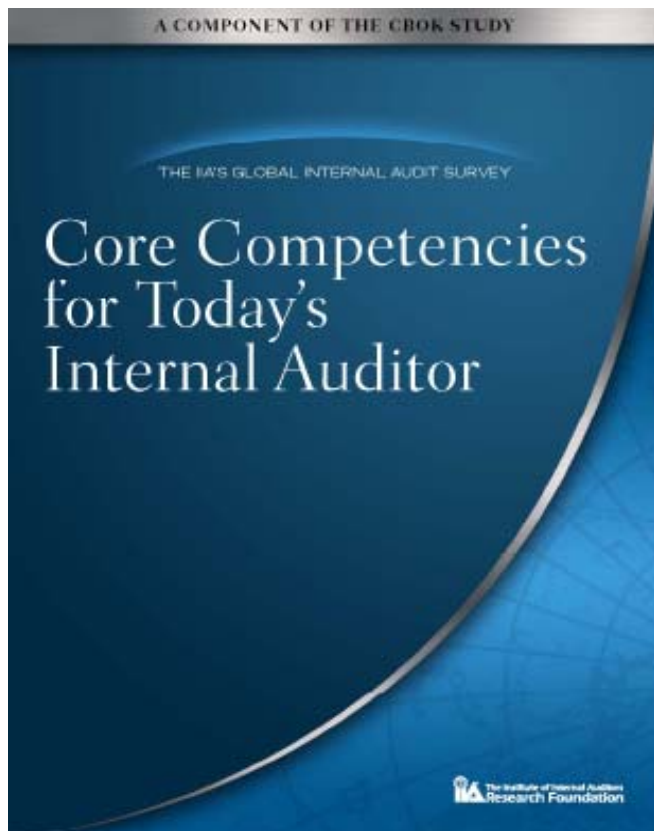
¿Cuáles son las estrategias más efectivas?; ¿Cómo puedo hacer más con menos?; ¿Cuáles son las mejores prácticas?; ¿Qué debo cambiar?; y lo más importante: ¿Cómo puedo alcanzar el éxito?

**¡¡¡¡¡¡¡¡¡¡Sin lugar a dudas es hora de despertar!!!!!!!!!!!!!!**





# COMPETENCIAS, HABILIDADES Y DESTREZAS DEL PERSONAL



El IIA Global realizó un estudio que presenta las competencias fundamentales que todo auditor debe poseer y las presentó en cinco categorías:

**Competencias Generales:** Destrezas que son esenciales para desarrollar ciertas tareas.

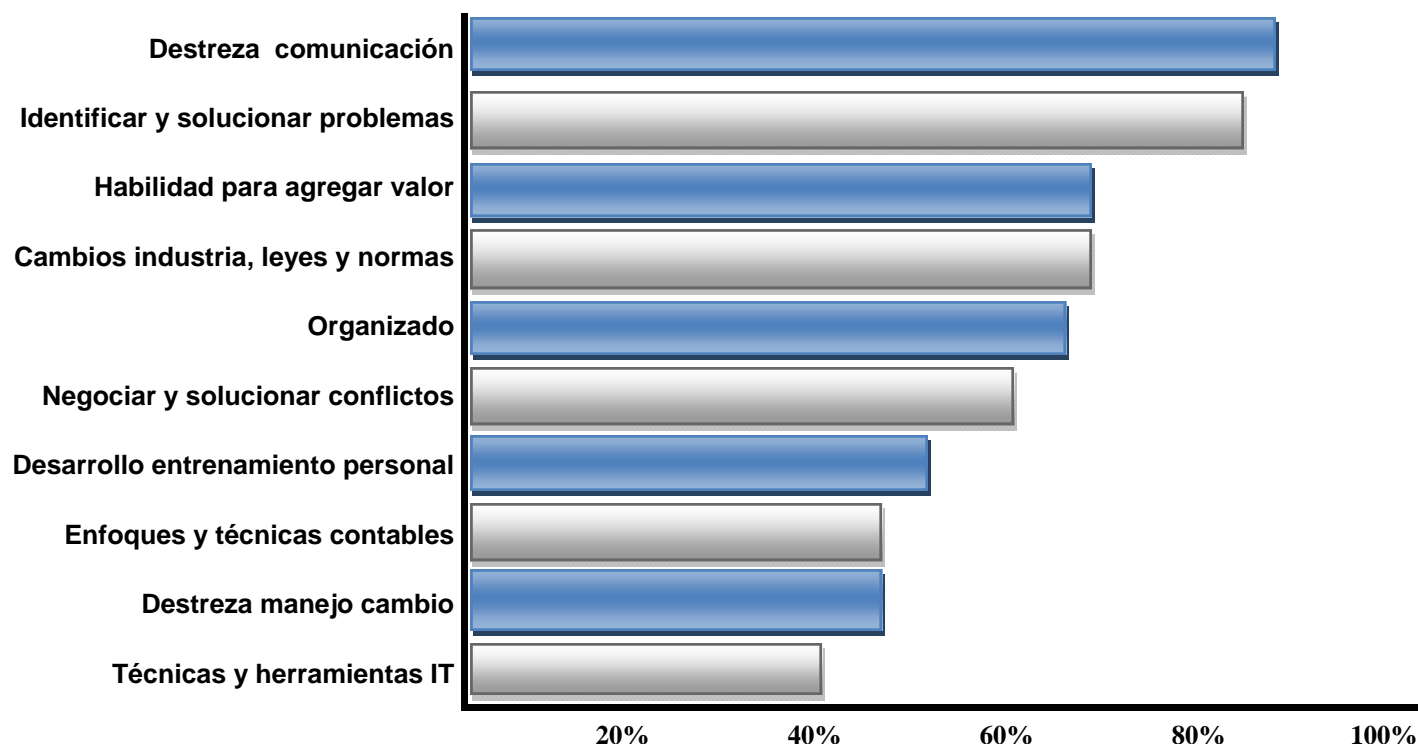
**Patrón de Comportamiento:** Acciones que reflejan los estándares de conducta que se espera que el personal cumpla.

**Destreza Técnica:** Conocimientos de métodos relacionados con auditoría.

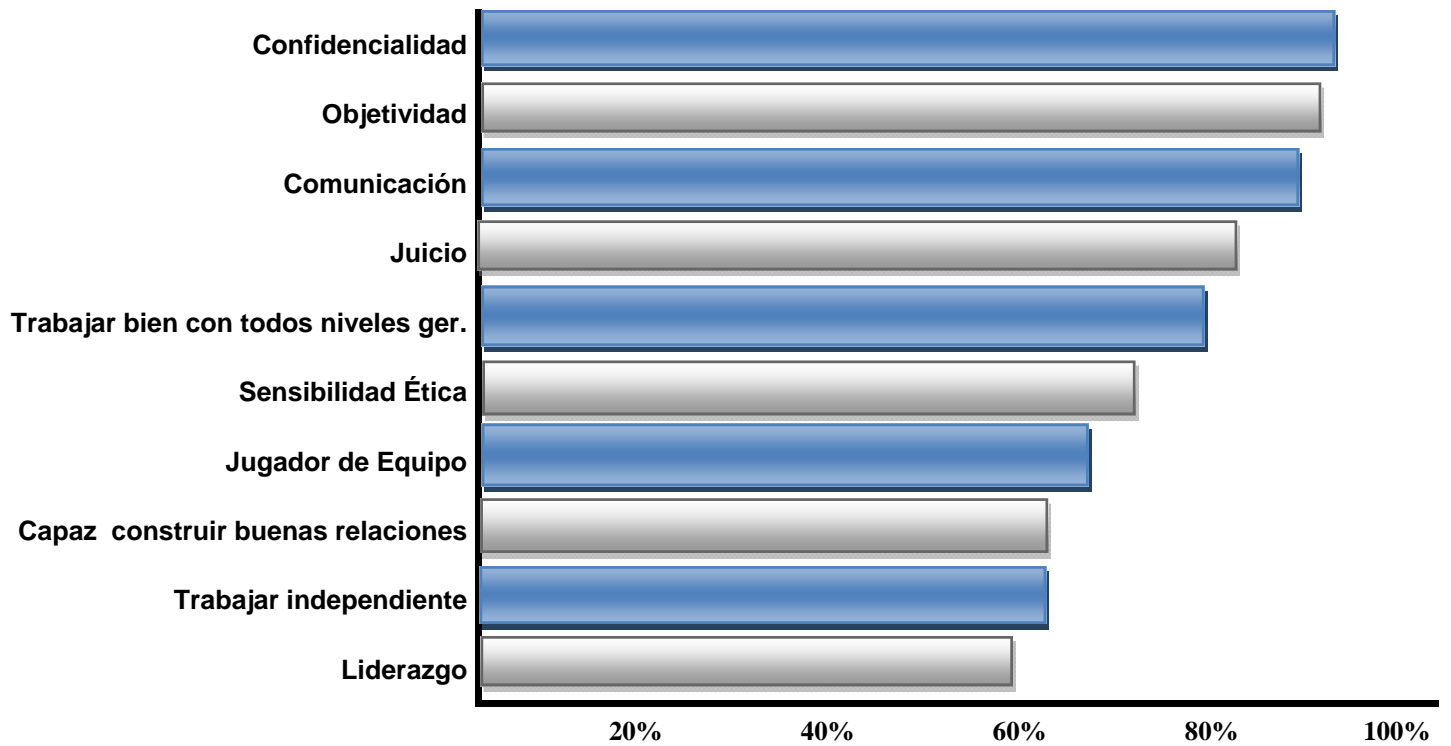
**Conocimientos:** Manejo áreas esenciales para el trabajo diario de auditoría.

**Herramientas y Tecnologías:** Conjunto de herramientas usadas por el departamento.

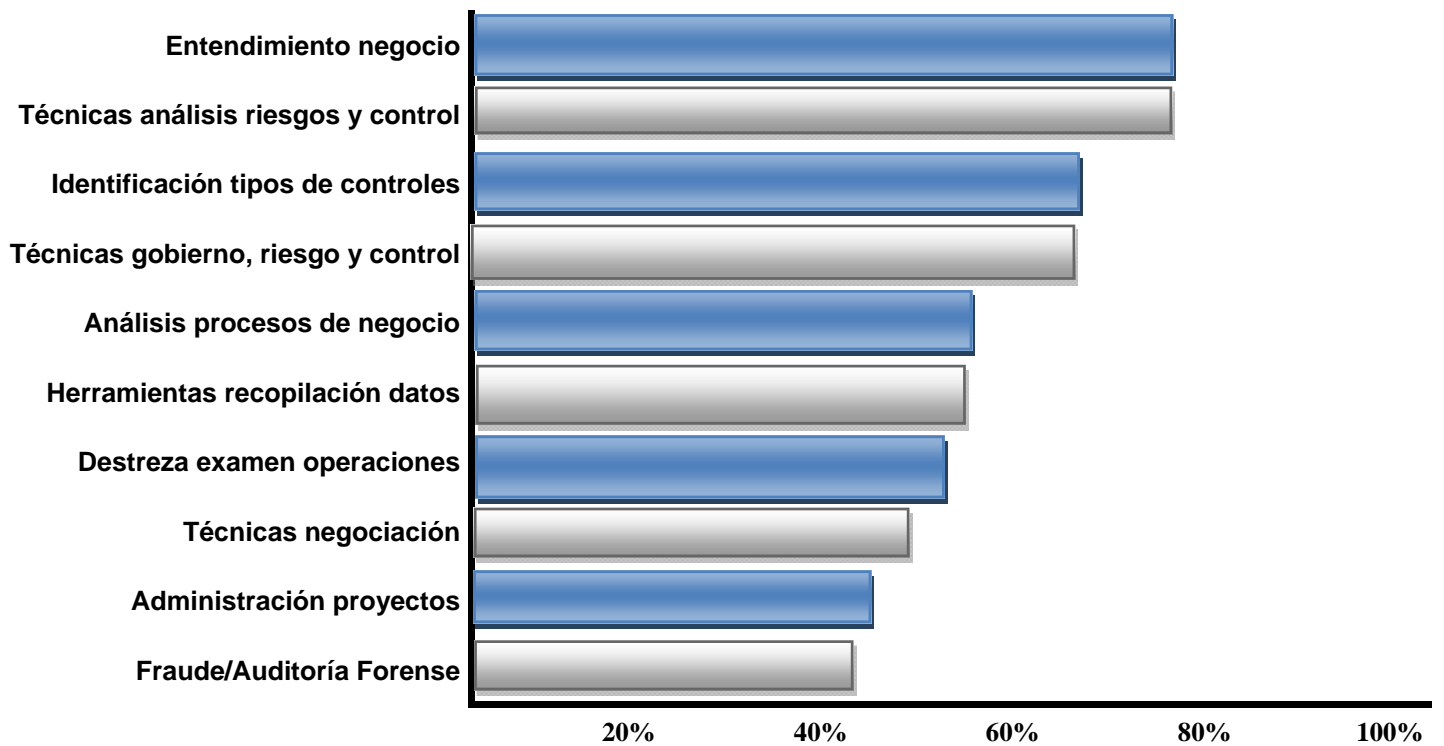
## COMPETENCIAS GENERALES



## PATRÓN COMPORTAMIENTO



## DESTREZAS TÉCNICAS





## Visión 3D: Dirección - Propósito - Estrategia

Los auditores internos exitosos permanecen inspirados y motivados. Tienen un propósito claramente definido y encuentran un significado profundo en lo que hacen. Tienen una visión muy clara de lo que quieren, donde quieren estar, y que quieren lograr. Y se mantienen enfocados en esa visión que les aporta una dirección clara que seguir mientras persiguen sus resultados.

Un auditor con propósitos claros es capaz de desarrollar 3 aspectos básicos:

**1.-VISION - IR POR DELANTE.** Los grandes auditores siempre van mentalmente varios pasos por delante de la jugada. No van hacia donde está la “pelota”, sino que siempre van hacia donde se dirige esa “pelota”. Se anticipan a las situaciones para tenerlas controladas. No reaccionan ante lo que les sucede, anticipan en cierto modo lo que va a suceder, y actúan en consecuencia.

**2.-PLANIFICACION.** Lograr un nivel de máximo rendimiento y excelencia en cualquier profesión implica una planificación meticulosa de los pasos a seguir. Una planificación que facilite un mapa detallado que seguir que maximice las posibilidades de lograr el éxito. Sin una buena planificación, que deberá incluir numerosas sesiones de prácticas y entrenamiento, es muy difícil situarse entre los mejores.

**3. EJECUCION.** Los auditores de alto rendimiento ejecutan su plan de acción sin postergar en absoluto. Y además lo ejecutan aspirando a la perfección. Demandan de su rendimiento solo y exclusivamente lo mejor. Enfocan en cada segundo de su desempeño en hacer brillar lo mejor de sus habilidades. Saben que el momento de la ejecución es el decisivo, y ha sido el objetivo de todas sus incontables horas de esfuerzo y preparación.

Parfraseando al gran maestro Ortega y Gasset, **“Sólo cabe progresar cuando se piensa en grande; sólo es posible avanzar cuando se mira lejos”**.

**¿Cuál es el mayor problema que limita el crecimiento de los seres humanos en cualquier área?**

**“El mayor peligro no es fijarnos un objetivo demasiado alto y no llegar a alcanzarlo, sino poner el listón demasiado bajo y cumplir nuestra meta con facilidad.”** (Inspirada en una frase de Michelangelo Buonarroti)

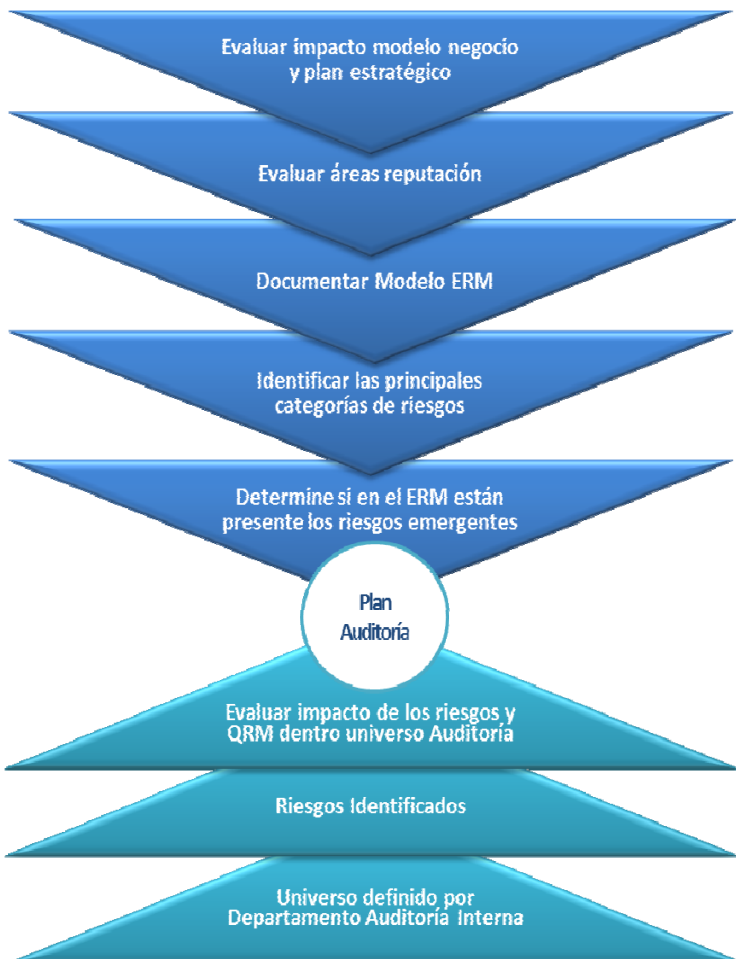


## Ejecución 3D: 1D Debe - Responsabilidad

En las *Normas* se emplean términos a los que se han dado determinados significados que están definidos en el Glosario. Por ejemplo, en **las Normas se utiliza la palabra debe para indicar un requisito incondicional**, y la palabra debería en los casos en que se espera su cumplimiento cuando se aplica el juicio profesional, a menos que las circunstancias justifiquen un desvío.

### Las Normas exigen que nuestro trabajo este basada en riesgos

El director ejecutivo de auditoría debe establecer planes de trabajo basados en los riesgos, a fin de determinar las prioridades de la actividad de auditoría interna. Dichos planes deberán ser consistentes con las metas de la organización.



### Interpretación:

*El director ejecutivo de auditoría es responsable de desarrollar un plan basado en riesgos. Para ello, debe tener en cuenta el enfoque de gestión de riesgos de la organización, incluyendo los niveles de aceptación de riesgos establecidos por la dirección para las diferentes actividades o partes de la organización. Si no existe tal enfoque, el director ejecutivo de auditoría utilizará su propio juicio sobre los riesgos después de consultar con la alta dirección y el Consejo.*

El plan de trabajo de la actividad de auditoría interna debe estar basado en una evaluación de riesgos documentada, realizada al menos anualmente. En este proceso deben tenerse en cuenta los comentarios de la alta dirección y del Consejo.

El director ejecutivo de auditoría debería considerar la aceptación de trabajos de consultoría que le sean propuestos, basándose en el potencial del trabajo para mejorar la gestión de riesgos, añadir valor y mejorar las operaciones de la organización. Los trabajos aceptados deben ser incluidos en el plan.

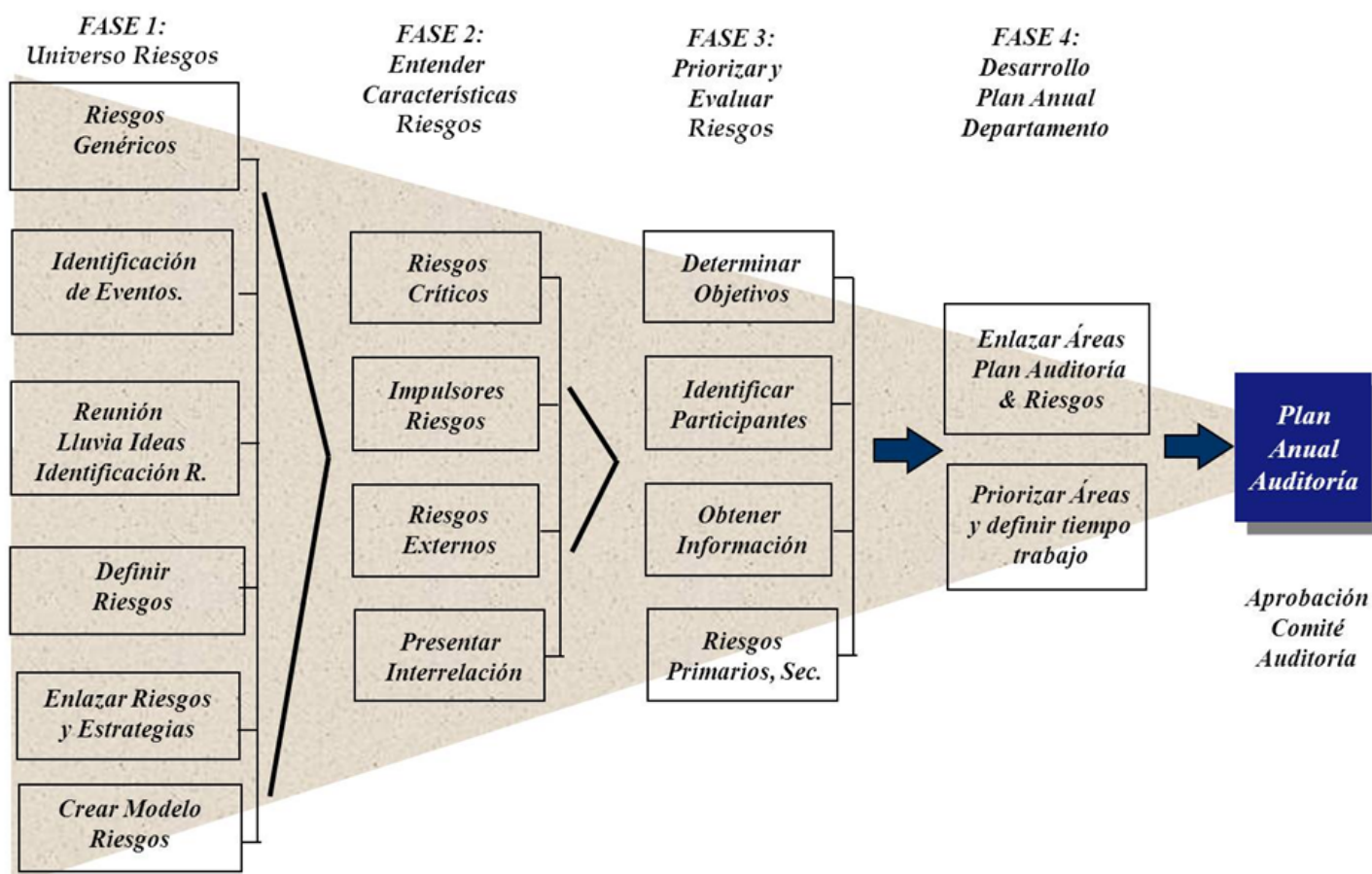


Es de todos conocido que las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna exigen que:

- El auditor interno debe estar alerta a los riesgos materiales que pudieran afectar los objetivos, las operaciones o los recursos de la organización.
- El director ejecutivo de auditoría debe establecer planes basados en los riesgos, a fin de determinar las prioridades de la actividad de auditoría interna.
- La actividad de auditoría interna debe evaluar la eficacia y contribuir a la mejora de los procesos de gestión de riesgos.

Sin embargo, en la práctica el cumplimiento con estos requerimientos representa, sin lugar a dudas, uno de los principales desafíos para cualquier departamento de auditoría interna. En muchas ocasiones no existe un enlace real entre los riesgos y el enfoque de nuestro trabajo, por lo que se hace necesario descubrir el eslabón perdido.

Por lo que es necesario buscar el eslabón perdido que nos permita integrar a nuestro trabajo las metodologías de evaluación de riesgo, este es un proyecto hecho por auditores y para auditores, realizado con el fin de conocer y conectar o enchufar el trabajo de auditoría a proceso de gestión de riesgo



## **Coordinando el Riesgo y el Aseguramiento**

### **Gestión de Riesgos**

La gestión de riesgos es una parte fundamental para la existencia de un gobierno sólido que trate todas las actividades de la organización. Muchas organizaciones comienzan a adoptar un enfoque holístico y coherente para la gestión de riesgos que, idealmente, debe encontrarse plenamente integrado en la gestión de la organización. Este enfoque se aplica a todos los niveles de la organización: unidades empresariales, unidades funcionales y unidades comerciales. La alta dirección utiliza habitualmente un marco de gestión de riesgos para dirigir las evaluaciones y documentar los resultados obtenidos.

Disponer de un proceso de gestión de riesgos efectivo facilita la identificación de controles clave relacionados con los riesgos inherentes importantes. Gestión de Riesgos Empresariales (ERM, por sus siglas en inglés) es un término de uso común. El Committee of Sponsoring Organizations (COSO) of the Treadway Commission define el ERM como: “un proceso efectuado por el Consejo, la alta dirección y restante personal de una entidad, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar acontecimientos potenciales que puedan afectar a la entidad, gestionar sus riesgos dentro de su apetito de riesgo y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad”. La implantación de controles es un método común que utiliza la dirección para la gestión del riesgo dentro de su apetito de riesgo. Los auditores internos auditan los controles clave y ofrecen aseguramiento en la gestión de riesgos significativos.

### **Servicios de Aseguramiento**

La actividad de auditoría interna debe proporcionar aseguramiento para toda la organización, incluyendo los procesos de gestión de riesgos (tanto en sus diseños como en su efectividad operacional), la gestión de aquellos riesgos clasificados como “clave” (incluyendo la efectividad de los controles y otras respuestas), la verificación de la fiabilidad e idoneidad de la evaluación de riesgos e informes sobre el estado de riesgos y control.

Las Normas definen los Servicios de aseguramiento como: Un examen objetivo de evidencias con el propósito de proveer una evaluación independiente de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno de una organización. Por ejemplo:

Trabajos financieros, de desempeño,  
de cumplimiento,  
de seguridad de sistemas; y  
de diligencia debida (due diligence).

## Coordinación

El IIA Global acaba de emitir una nueva Guía para la Práctica Profesional: **Coordinado la Gestión de Riesgos y los Servicios de Aseguramiento**, la cual es una herramienta útil que nos permitirá realizar un enlace efectivo entre ambas actividades, este documento técnico incluye las siguientes informaciones:



1. La gestión de Riesgos y los servicios de aseguramiento
2. Marco o enfoque de aseguramiento
3. Roles respectivos en proceso de gestión de riesgos (auditoría interna, cumplimiento y otros proveedores de aseguramiento)
4. Rol de Coordinación del DEA
5. Uso de la gestión de riesgos en la planificación
6. Preparación mapa de aseguramiento
7. Retroalimentación de áreas con riesgos significativos en los informes de auditoría
8. Evaluación de auditoría interna razonabilidad de la gestión de riesgos
9. Promoción gestión de riesgos por auditoría interna
10. Impacto sobre auditoría interna cuando no existe una función formal de gestión de riesgos

Puedes descargar la Guía completa publicada en marzo del 2012 el sitio web del IIA Global.

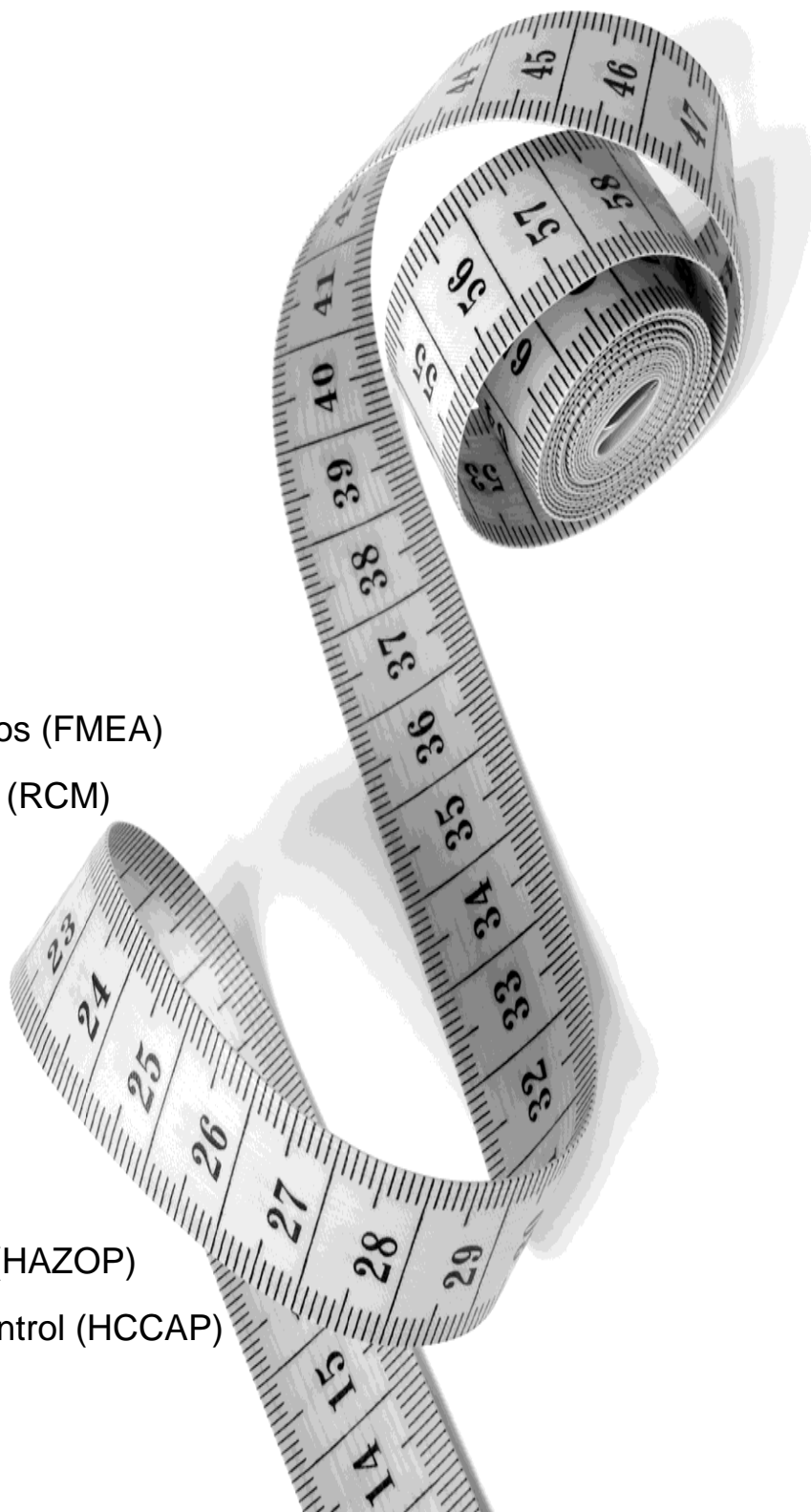
### **¿Qué es la Gestión de Riesgo Empresarial (ERM)?**

Es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos. La junta posee la responsabilidad de asegurarse que los riesgos son gestionados. En la práctica, la junta delega en el equipo gerencial la operación del marco de gestión de riesgo. A continuación presentamos 22 herramientas de evaluación de este proceso.

## 22 Métodos Evaluación de Riesgos

Todos los auditores interno que conozco siempre están interesados en ampliar sus destrezas y aprender sobre nuevas herramientas para el análisis efectivo de los riesgos que pueden afectar el negocio, por lo que a continuación presentamos algunos de los métodos incluidos en la Norma ISO 31010 sobre Técnicas de Evaluación de Riesgos:

1. Análisis Preliminar de Peligros
2. Técnica Delphi
3. Técnica Estructurada “What –If”
4. Evaluación Fiabilidad Humana
5. Causa y Origen
6. Análisis de Escenarios
7. Impacto Negocio
8. Árbol de Defectos
9. Árbol de Acontecimientos
- 10.Causa y Efecto (Ishikawa)
- 11.Modos Fracasos y Análisis Efectos (FMEA)
- 12.Fiabilidad Centro Mantenimiento (RCM)
- 13.Análisis Sneak
- 14.Análisis LOPA
- 15.Análisis Bow Tie
- 16.Análisis Markov
- 17.Simulación Montecarlo
- 18.Estadístico Bayesiano
- 19.Peligros y Estudio Operatividad (HAZOP)
- 20.Riesgos y Puntos Críticos de Control (HCCAP)
- 21.Costo/Beneficio
- 22.Curva FN

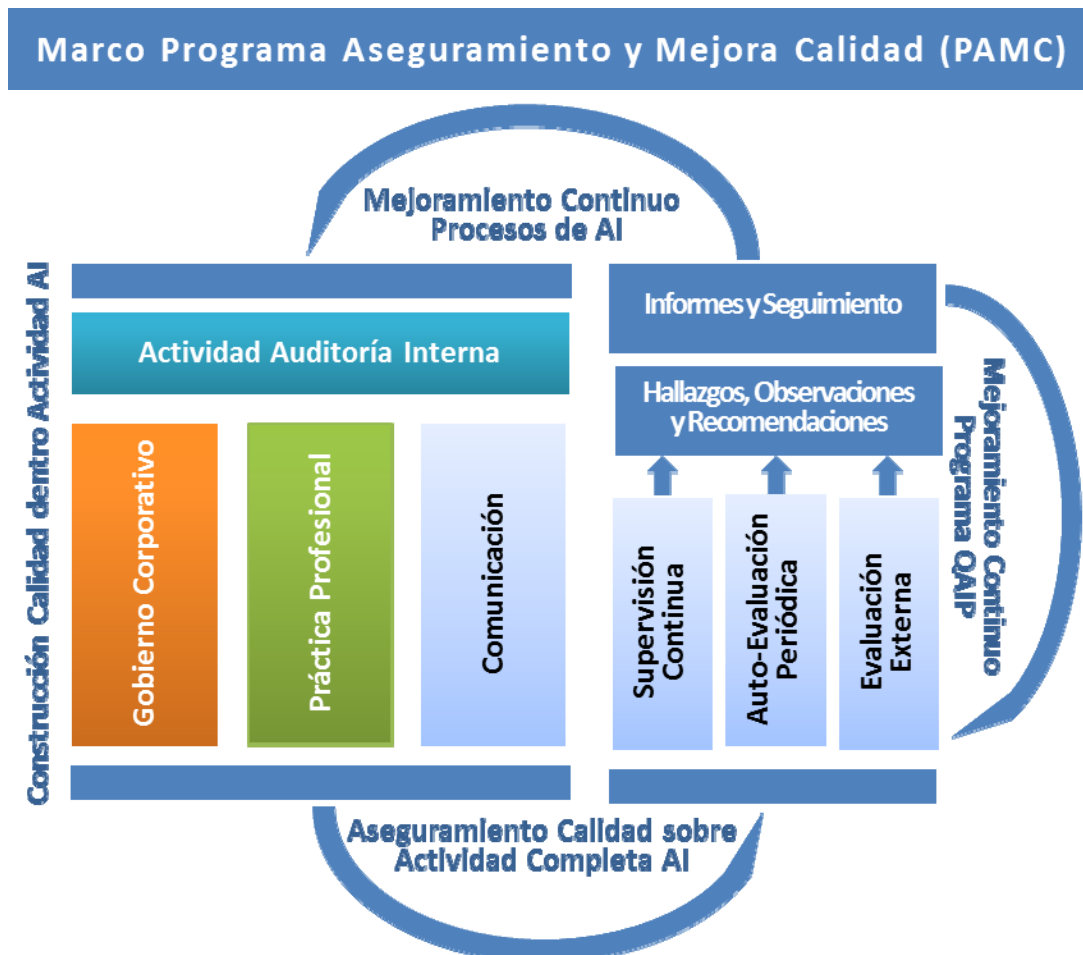




# Ejecución 3D: 2D Determinación - Ir Más Allá Cumplimiento

El desarrollo de un programa formal de aseguramiento de calidad para los departamentos de auditoría interna es un requerimiento normativo, pero nuestra meta no es solamente cumplir con un requerimiento establecido por el IIA Global, sino el desarrollar una práctica de auditoría interna de clase mundial que agregue valor real para nuestras organizaciones.

Recuerde que las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna del IIA definen el Programa de Aseguramiento y Mejoramiento de Calidad (PAMC) como: una evaluación continua y periódica del espectro completo del trabajo de auditoría y consultoría llevado a cabo por la actividad de auditoría interna. Estas evaluaciones continuas y periódicas están compuestas por procesos rigurosos e integrales; supervisión y pruebas continuas del trabajo de auditoría interna y consultoría; y validaciones periódicas del cumplimiento de la Definición de Auditoría Interna, el Código de Ética y las Normas. Esto también incluye las mediciones y análisis continuos de indicadores de desempeño (por ejemplo, cumplimiento del plan de auditoría interna, ciclos de tiempos, recomendaciones aceptadas y satisfacción del cliente). Si los resultados de estas evaluaciones indican áreas de mejora para la actividad de auditoría interna, el director ejecutivo de auditoría (DEA) implementará las mismas mediante el PAMC.



A continuación presentamos una descripción de las tres etapas del programa:



Nuestra responsabilidad es ir mucho más allá del simple cumplimiento de las Normas Internacionales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, tenemos la responsabilidad de convertirnos en líderes y fomentar la mejores prácticas.



## **Norma Relativa al Programa de Mejora de la Calidad**

### **1310 Programa de aseguramiento y mejora de la calidad**

El programa de aseguramiento y mejora de la calidad debe incluir tanto evaluaciones internas como externas.

#### **1311 Evaluaciones internas**

Las evaluaciones internas deben incluir:

- El seguimiento del desempeño de la actividad de auditoría interna, y
- Revisiones periódicas mediante autoevaluación o por parte de otras personas dentro de la organización con conocimientos suficientes de las prácticas de auditoría interna.

#### **Interpretación:**

*El seguimiento continuo forma parte integral de la supervisión, revisión y medición del día a día de la actividad de auditoría interna. Está incorporada en las prácticas y políticas de rutina usadas para administrar la actividad de auditoría interna, y utiliza procesos, herramientas e información considerados necesarios para evaluar el cumplimiento de la definición de auditoría interna y las Normas, y la aplicación del Código de Ética. Las revisiones periódicas son evaluaciones de propósito especial para evaluar el cumplimiento de la definición de auditoría interna, el Código de Ética y las Normas.*

*Los conocimientos suficientes de las prácticas de auditoría interna requieren un entendimiento de todos los elementos del Marco Internacional para la Práctica Profesional.*

#### **1312 Evaluaciones externas**

Deben realizarse evaluaciones externas al menos una vez cada cinco años por un revisor o equipo de revisión cualificado e independiente, proveniente de fuera de la organización. El director ejecutivo de auditoría debe tratar con el Consejo:

- La necesidad de evaluaciones externas más frecuentes, y
- Las cualificaciones e independencia del revisor o equipo de revisión externo, incluyendo cualquier conflicto de intereses potencial.

Un revisor o equipo de revisión cualificado consiste en individuos competentes en la práctica profesional de la auditoría interna y del proceso de evaluación externa.

La evaluación de la competencia del revisor o equipo de revisión es un juicio que considera la experiencia *profesional en auditoría interna y las credenciales profesionales de los individuos seleccionados para realizar la revisión*. La evaluación de las cualificaciones también tiene en cuenta el tamaño y complejidad de las organizaciones con las que los revisores hayan estado asociados en relación con la organización para la cual se está evaluando su actividad de auditoría interna, así como la necesidad de conocimientos técnicos, sobre un sector económico o área e particular. Un revisor o equipo de revisión independiente es aquél que no tiene conflictos de intereses reales o aparentes, y no forma parte ni está bajo el control de la organización a la cual pertenece la actividad de auditoría.

### **1320 Reportar sobre el programa de aseguramiento de calidad**

El director de auditoría debe comunicar los resultados del programa de aseguramiento y mejora de la calidad a la alta dirección y al Consejo.

#### **Interpretación:**

*La forma, el contenido y la frecuencia de la comunicación de resultados del programa de aseguramiento y mejora de la calidad se establecen mediante comentarios con la alta dirección y el Consejo, y tienen en cuenta las responsabilidades de la actividad de auditoría interna y del director ejecutivo de auditoría según lo indica el estatuto de auditoría interna. Para demostrar el cumplimiento de la definición de auditoría interna, el Código de Ética y las Normas. Los resultados de las evaluaciones periódicas internas y externas se comunican al finalizar tales evaluaciones, y los resultados de la vigilancia continua se comunican al menos anualmente. Los resultados incluyen la evaluación del revisor o equipo de revisión con respecto al grado de cumplimiento.*

### **1321 Utilización de Cumple con las Normas**

El director ejecutivo de auditoría puede manifestar que la actividad de auditoría interna cumple con las *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna* sólo si los resultados del programa de aseguramiento y mejora de la calidad apoyan esa declaración.

### **1322 Declaración de incumplimiento**

Cuando el incumplimiento de la definición de auditoría interna, el Código de Ética o las *Normas* afecta el alcance u operación general de la actividad de auditoría interna, el director ejecutivo de auditoría debe declarar el incumplimiento y su impacto ante la alta dirección y el Consejo.



Ejemplo de excelencia:

### ***¿Sabes cuál es el restaurante de sushi más famoso de Japón?***

Es el restaurante propiedad de Jiro Ono, muchos japoneses darían lo que fuera por probar las piezas de sushi de Jiro Ono, quien ha sido declarado “tesoro nacional viviente de Japón” está considerado por muchos como el mejor chef de sushi. El Sr. Ono es propietario de un pequeño restaurante de sushi (diez asientos) en una de las estaciones de metro. Este local que podría pasar desapercibido para cualquiera que pase por la zona esconde un pequeño secreto y es el orgullo de haber sido premiado por la guía Michelin. Los amantes del sushi del mundo entero tratan con meses de antelación de ver cumplido sus sueños de comer en su local.

En marzo del 2012, se estreno a nivel mundial un documental llamado: “JIRO DREAMS OF SUSHI”. La película es la historia de Jiro Ono, de 85 años de edad, durante toda su vida Jiro ha trabajado en desarrollar su maestría, pero incluso a su edad afirma con rotundidad que todavía cada día aspira a avanzar en el logro de la perfección. Si vemos el film o simplemente un avance promocional del mismo, resulta maravilloso ver el modo en que Jiro Ono mima los ingredientes, la satisfacción reflejada en su rostro por las cosas bien hechas, la integridad absoluta que transmiten sus movimientos, la PASION que pone en todo lo que hace....

### **¡Sencillamente grandioso!**

Cabe destacar que el restaurante de Jiro Ono es el número uno del mundo en su genero, solamente tiene 10 mesas y para poder disfrutar de sus manjares solo tienes que pagar US\$264.00 dólares por persona.

### **Acción**

Cuando se rueda una película de cine, existe un momento mágico que coincide con el instante en el que el director dice “**¡Luces, cámara, ACCION!**” Ese es el instante definitivo, el que genera que todo el proceso se ponga en marcha para lograr un resultado final extraordinario. De nada servirían los meses e incluso años de preparativos del guión, de los decorados, del vestuario, la iluminación, la fotografía,.... si finalmente todo eso no se concentra en ese momento crítico de la ACCION. Grabe estas palabras con fuego en su mente:

**“Nada sucede hasta que algo se mueve”**

**Todo proyecto tiene ese punto crítico en el que deberíamos dejar ya de planificar y ponernos firmemente manos a la obra tomando acción.**

Son innumerables las personas que tratan de tener un plan perfecto antes de dar cualquier paso. Y como la “perfección” no existe, nunca terminan de ver sus planes preparados, y jamás emprenden la acción que les llevaría a lograr sus sueños.

## ¿Existen límites para el ser humano?

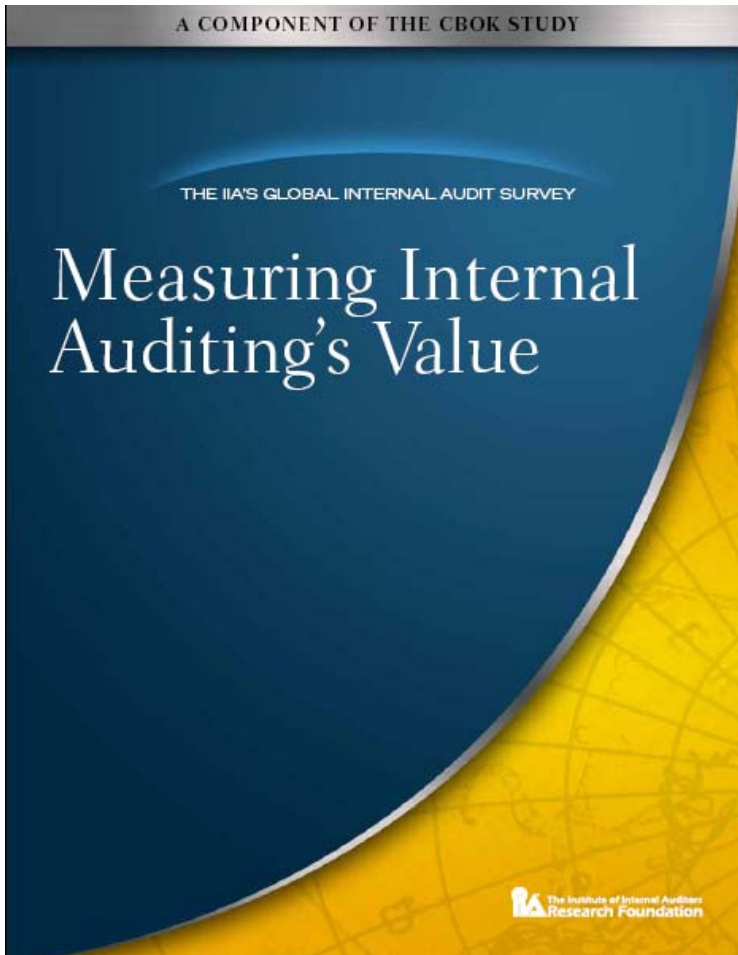
La clave de su éxito consiste en pensar que los límites del ser humano se encuentran principalmente en su cabeza:

**“Una de las formas para conseguir la felicidad es la superación. Una persona con objetivos claros es mucho más activa y válida que una que no tiene ninguna meta. Los retos dan sentido a la vida. Y da igual qué tipo de reto sea, desde adelgazar o dejar de fumar a conseguir un MBA. La cuestión es tener metas para conseguir y tener una aspiración.**

Ejemplo de metas:

1. Implementar programa de aseguramiento calidad
2. Reducir tiempo invertido en proyectos.
3. Implementar uso auditoría basada en riesgos.
4. Usar planes de auditoría plurianuales.
5. Realizar talleres de auto-evaluación de riesgos y control.
6. Implementar mejores prácticas.
7. Automatiza proceso auditoría interna
8. Establecer sistema de certificación para todo el personal: CIA, CCSA, CFSA, CRMA, CGAP.
9. Implementar programa de entrenamiento para el personal del departamento.
10. Fortalecer uso de herramientas computarizadas para realización de pruebas.
11. Usar base de conocimientos.
12. Fomentar servicios de consultoría.
13. Diversificar los tipos de informes emitidos.
14. Ampliar cartera de productos.
15. Usar de forma intensiva muestreo estadístico para selección de muestras.
16. Presente los temas relevantes en un resumen ejecutivo. Si tiene que cumplir con emitir informes largos,
17. Audite de forma integral los procesos y luego realice las pruebas de detalle.
18. Realice diagnostico del sistema de control interno.
19. Manténgase cerca de sus clientes y de la Gerencia General. Sepa que está pasando en la organización en todo momento.
20. ¡Dejar siempre algo para mejorar el área o proceso auditado! ¡Si no lo hace no habrá generado valor!

## Ejecución 3D: 2D Desempeño - Medir Valor Agregado Función



El Instituto de Auditores Internos Global realizó un estudio con el objetivo de darle respuesta a esta interrogante, cuyo resultado fue presentado en Febrero 2011. Este estudio muestra dos informaciones sorprendentes:

1. La gran cantidad Departamentos que no poseen un sistema formal para medir su éxito o desempeño:

**687 = 5.8%**

2. El sistema de medición usado es simple y fácil de aplicar en la mayoría de los casos.

A continuación presentamos los datos detallados del análisis realizado por el IIA:

MÉTODO CUANTIFICACIÓN DESEMPEÑO DEPARTAMENTO AUDITORÍA	CANTIDAD	%
Porcentaje de terminación plan auditoría	1,620	13.7
Recomendaciones aceptadas / implementadas	1,393	11.8
Encuestas / retroalimentación de la Junta, Comité Auditoría o Alta Gerencia	1,279	10.8
Encuestas de clientes o auditados sobre el trabajo departamento auditoría	1,075	9.1
Aseguramiento razonabilidad gestión riesgos / control interno	980	8.3
Confianza auditores externos en la actividad de auditoría interna	979	8.3
Tiempo solución problemas detectados por auditoría interna	904	7.6
Grado terminación cobertura mandataría	830	7.0
Cantidad de hallazgos significativos identificados	782	6.6
Horas Presupuestadas contra horas reales	741	6.3
Número de requerimientos de la gerencia	692	5.8
No existe proceso formal para medición desempeño actividad auditoría interna	687	5.8

La efectividad y eficiencia de un Departamento de Auditoría interna puede medirse 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:





## EJEMPLOS MEDIDAS DE DESEMPEÑO

Categoría	Eficiencia	Efectividad	Ambas Medidas
Básicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número Auditorías Planificadas.</li> <li>• Número Auditorías Completadas.</li> <li>• Utilización Personal: Tiempo Directo e Indirecto.</li> <li>• Auditorías completadas por auditor.</li> <li>• Ciclo Tiempo Informe: Desde conferencia inicio hasta terminación trabajo de campo y tiempo desde terminación trabajo de campo hasta emisión informe.</li> <li>• Número informes emitidos versus auditorías planificadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción Cliente.</li> <li>• Satisfacción Personal.</li> <li>• Número de hallazgos importantes.</li> <li>• Porcentaje recomendaciones implementadas</li> <li>• Número de hallazgos abiertos con fecha de implementación vencida.</li> <li>• Número de opiniones de auditoría insatisfactorias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horas de entrenamiento</li> <li>• Rotación y retención personal</li> </ul>
Servicio Partes Relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repuesta requerimientos especiales.</li> <li>• Tiempo respuesta requerimientos gerencia.</li> <li>• Número de Secciones de AEC realizadas.</li> <li>• Cantidad de auditores por 1,000 empleados.</li> <li>• Cantidad de auditores por \$1MM de ingresos / \$1MM de activos.</li> <li>• Auditorías terminadas versus planificadas.</li> <li>• Monto ahorros como % gasto del departamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de servicio de alta calidad.</li> <li>• Manejo expectativas auditados.</li> <li>• Desarrollo de relaciones fuertes.</li> <li>• Número requerimientos gerenciales.</li> <li>• Número comités y equipos de trabajo que auditoría interna es miembro.</li> <li>• Cantidad de ahorros detectados y porcentaje de recuperación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados encuesta: Clientes, Alta Gerencia; y Comité Auditoría.</li> <li>• Cantidad de retroalimentación positiva y negativa respecto al trabajo de auditoría o a auditores.</li> </ul>
Conocimientos Negocio		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación conocimientos para ayudar a resolver problemas a los clientes.</li> <li>• Conocimientos profundos industria.</li> <li>• Aplicación: Mejores Prácticas, Asuntos Emergentes y tendencias sector opera empresa.</li> <li>• Uso Benchmarking.</li> </ul>	

## EJEMPLOS MEDIDAS DE DESEMPEÑO CONTINUACIÓN

Categoría	Eficiencia	Efectividad	Ambas Medidas
<b>Desarrollo Técnico</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos técnicos relevantes respecto a:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoría interna.</li> <li>• Contabilidad.</li> <li>• Leyes y regulaciones.</li> <li>• Negocio.</li> </ul> </li> <li>• Cumplimiento con metodologías establecidas.</li> </ul>	
<b>Innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de tecnología en las auditorías</li> <li>• Creatividad y eficiencia.</li> <li>• Número de mejoras del equipo y tiempo empleado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoras calidad proceso auditoría.</li> <li>• Cantidad de mejores prácticas identificadas y comunicadas dentro de la organización o en la actividad de auditoría interna.</li> <li>• Cantidad de tiempo invertido en entrenamientos especializados o sobre la industria que opera la empresa.</li> <li>• Envolvimiento personal en organizaciones profesionales.</li> <li>• Capacidad de liderazgo.</li> </ul>	
<b>Desarrollo Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de secciones de coaching desarrolladas por año.</li> <li>• Seguimiento desarrollo del plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo en la posición.</li> <li>• Rotación personal dentro y fuera de la función de auditoría interna.</li> <li>• Porcentaje de años de experiencia.</li> <li>• Cantidad de auditores con certificaciones.</li> <li>• Horas de entrenamiento por auditor.</li> <li>• Rotación personal.</li> <li>• Número/Porcentaje de auditores promovidos o transferidos a otras áreas de la organización y cantidad de auditores que abandonaron la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo del equipo auditoría en proceso reclutamiento (revisión CV, participación en entrevistas, etc.).</li> </ul>

## Motivación 3D: 1D Dedicación

Existe un único elemento que es la fuente de la distancia en rendimiento que existe entre un aficionado y un experto. Y ese elemento es la **DEDICACIÓN**.

Erróneamente, muchas personas achacan al hecho de ser un “prodigio”, la consecución de grandes resultados. Nada más lejos de la realidad. Según el *Dr. K. Anders Ericsson*, profesor de la Florida State University, y experto que ha pasado más de 20 años estudiando a genios y prodigios, cualquier persona que se dedique intensamente a algo con la mentalidad de progresar con cada práctica, terminará por convertirse en un absoluto experto en esa área. Textualmente, él afirma en uno de sus escritos:

*“Los grandes realizadores, no se mantienen haciendo las mismas cosas una y otra vez, sino que trabajan para conseguir mayores niveles de control en cada aspecto de su rendimiento. Esa es la razón por la que no encuentran el trabajo de sus prácticas aburrido. Cada sesión de práctica y aprendizaje están trabajando en hacer algo mejor de lo que lo hicieron la última vez.”*

**Así pues, la gran clave no está en cuanto se practica, sino en como se practica.**

Para mejorar realmente en algo, no hay que mantenerse haciendo las cosas en las que uno ya es bueno, evitando las cosas que nos resultan más difíciles y complicadas. Ese es el error que condena a muchas personas a ser aficionadas toda su vida y no les permite llegar al nivel de expertas. El nivel de experto no se le regala a nadie. Es fruto de un esfuerzo constante y dedicado, en base a producir mejoras progresivas en nuestro desempeño.

El aficionado, cuando algo ya le sale relativamente bien, se dice a si mismo: “Ahora que ya puedo hacerlo, voy a mantenerme haciéndolo del mismo modo.” Mientras el experto, continúa diciéndose constantemente a si mismo: “Siempre hay un modo de seguir haciendo cada vez mejor las cosas”. Y se enfoca en producir mejoras en cada una de sus prácticas.

**Realmente lo único que te separa del punto en el que estás hoy hasta convertirte en un experto de primera línea mundial en el tema que desees es DEDICACIÓN.**

Dedicación constante por hacer cada día mejor las cosas.

Dedicación para esforzarte el tiempo necesario hasta alcanzar maestría.

Dedicación perseverante con el compromiso de no creer nunca que has llegado, sino pensar que siempre hay nuevas cimas que alcanzar.

Con esa dinámica, hoy ya está más que sobradamente demostrado que cualquier persona, – repito: Cualquier persona- si está dispuesta a pagar el precio en DEDICACIÓN puede convertirse en un experto de primera línea mundial en auditoría interna.

## Motivación 3D: 2D Diferenciación



Es una estrategia de marketing basada en crear una percepción de nuestro servicio por parte del cliente que lo diferencie claramente de los demás.

Existen tres razones básicas para implementar esta estrategia:

1. Estimular la preferencia por el servicio prestado en la mente del cliente.
2. Distinguir el servicio de los similares ofertados en la empresa (por ejemplo: otros proveedores de aseguramiento).
3. Servir o cubrir mejor el mercado adaptándose a las necesidades de los diferentes segmentos de clientes.

Principales factores de diferenciación:

- Características del servicio.
- Rendimiento técnico.
- Disponibilidad.
- Prontitud en la respuesta de requerimiento.
- Variedad de servicios ofertados.
- Seguridad y confiabilidad en la calidad.
- Diseño contenido y estética del informe.



## **Motivación 3D: D3 - Decisión - Cambiar**

¿Pero has pensado alguna vez que precede a cualquier acción? ¿Qué determina las acciones que emprendemos, y como consecuencia en que nos convertimos? La respuesta es clara: **el punto de partida son nuestras decisiones**. Las decisiones que tomamos cada día, terminan forjando literalmente nuestro destino. Hoy en este artículo he querido simplemente animarte a reflexionar planteándote algunas opciones de **decisiones poderosas**. Decisiones que pueden ayudarte a transformar significativamente tu vida en positivo. Veámoslas a continuación:

### **1.-La decisión de empezar un proceso de mejora continua.**

Esto que puede parecer obvio, resulta descuidado por muchísimas personas. Dedicar tiempo a muchas cosas intrascendentes a lo largo del día, pero no son capaces de dedicar al menos 30 minutos diarios a trabajar su desarrollo profesional. Manténgase actualizado, perfeccione sus destrezas técnicas.

### **2.-La decisión de expandir nuestro rol.**

Hoy más que nunca estoy convencido de que se requiere de una nueva generación de auditores, en la cual nuestro personal realice una función de coordinación en actividades de consultoría, enfocada en la solución de problemas particulares o ayudando a nuestras compañías y clientes a aprovechar nuevas oportunidades, por lo que la consultoría ayuda a los auditores a construir una nueva relación con sus clientes y asociados y esto permite que la alta dirección vea que la función de auditoría interna es un elemento esencial en el logro de las metas y objetivos organizacionales.

### **3.-La decisión de mantener un comportamiento impecable.**

En nuestras relaciones personales encontraremos toda clase de personas. Y seguro que algunas de esas personas nos tratan de manera desagradable o negativa. A pesar de ello, y especialmente en esos casos, es importante mantener un comportamiento impecable. Seguro que en alguna ocasión tendremos la sensación de que otros se están aprovechando de esa buena actitud. Pero a largo plazo, ese comportamiento impecable llevará siempre toda la ventaja. Y lo que es más importante, podrás dormir bien tranquilo todas las noches.

### **4.-La decisión de vivir con pasión cada segundo de vida.**

La vida es el más maravilloso de los regalos. Cada instante que pasa no volverá jamás. Exprímelo, disfrútalo, valóralo,... Tu puedes hacer que cada instante de tu vida sea especial tomando simplemente la decisión de vivir apasionadamente tu vida. En tu trabajo, en tu tiempo de ocio, en tus relaciones personales,... ¡Vive con PASION! Y esta lista de posibles decisiones podría continuar y continuar. Pero creo sinceramente que estas cuatro que he apuntado anteriormente tienen un poder especial. TODOS tenemos algunas decisiones importantes que sabemos que deberíamos tomar YA y que no estamos tomando.

Nada hay más contagioso que el entusiasmo; mueve rocas, corrige errores. El entusiasmo es un motor, sencillamente indispensable para lograr el éxito.

**¿Vives o solamente existes?** Oscar Wilde dijo en una ocasión: **“Lo menos frecuente en este mundo es vivir. La mayoría de la gente existe, eso es todo”.**

Mayra Valera desarrollo una descripción perfecta de cómo se sienten las personas que viven con entusiasmo tienen **¡Pasión!** Comprueba ahora mismo de que lado ten encuentras:

Con Pasión	Sin Pasión
Le encanta empezar un nuevo día	Le cuesta empezar el día
Todos los días tiene actividades nuevas	Viven en rutina
Prueban cosas nuevas	Prefieren lo que ya conocen
Siempre tiene ilusión	Se ilusionan de vez en cuando
Sueñan	Solo creen en la realidad del momento
Rompen paradigmas	Se mueven en solo en su zona cómoda
Son libres	Hacen lo correcto
Cuando ocurren algo aprenden	Cuando ocurre algo dicen “que mala suerte”
Crecen constantemente	Se mantienen estables
Dicen “Yo Quiero”	Dicen: Yo Debo” o “Tengo Que”
Emprenden y compiten	Son conservadores
Son proactivos	Son reactivos
Ven algo donde otros no ven nada	No son capaces de ver nada
Hacen que ocurran las cosas	Ven como ocurren las cosas
Viven el aquí y el ahora	Viven el pasado o el futuro
Están entusiasmados	Están anestesiados
Disfrutan	Lo pasan bien o mal
Trabajan duro en lo que le gusta	Trabajan poco o duro en lo que no le gusta
Viven con bifurcaciones	Viven en línea recta
Toman vacaciones para recargar pilas	Se escapan de vacaciones
El sueldo es para vivir con más alegría	El sueldo es para vivir mejor
Abren nuevos caminos	Siguen caminos ya transitados
Se auto-motivan	Se auto-deprimen
<b>RESULTADO: VIVEN</b>	<b>RESULTADO: EXISTEN</b>

## Conclusión - Futuro

La visión de futuro de nuestra profesión es que habrán menos auditorías de los sistemas existentes o en proceso y más auditoría de nuevos sistemas y riesgos de negocio. Las auditorías tradicionales, por definición, que realizan evaluaciones en un punto en el tiempo, se convierten en historia, más rápidamente. Debemos asegurarles a nuestros clientes que el sistema de control interno establecido después de los cambios será adecuado.

Nuestros proyectos de auditoría deben mirar hacia el futuro en vez de auditar la historia, nuestro mantra será: "Aseguramiento a través de la prevención". Debemos desarrollar nuestra visión usando la imaginación - lo cual representa la habilidad de visualizar un ambiente que aún no existe y proveer asesoría de controles sobre riesgos que actualmente no se ven. Hoy día el amar el cambio, turbulencia y hasta el caos es un prerrequisito para sobrevivir y lograr el éxito. Los auditores internos debemos alzar nuestras voces sobre nuestras preocupaciones sobre el riesgo de negocio en tiempos turbulentos. Se necesita coraje, especialmente cuando la gerencia se embarca en nuevos proyectos.

El cambio es el precio del progreso. La transformación es esencial para crecer. Para los que tienen confianza en sí mismos, el cambio es un estímulo porque creen que una persona puede hacer la diferencia e influir sobre lo que sucede alrededor de ellas. Estos son los verdaderos líderes. Uno de los más grandes descubrimientos que hacemos, una de nuestras más grandes sorpresas, es encontrar que podemos hacer lo que temíamos que no podríamos. Los barrotes de la cárcel contra los que nos golpeamos están dentro de nosotros; nosotros los ponemos y podemos quitarlos.

La diferencia entre lo que hacemos y lo que somos capaces de hacer resolvería la mayoría de los problemas del mundo. Me gustaría preguntarle: ¿Cómo sería el mundo si viviéramos todos nuestro potencial? Ya sabemos la respuesta. Entonces, comienza hoy mismo. Rompe las cadenas del pasado, y sé la persona que siempre has querido ser. Sé más valeroso y más grande.

Necesitamos un auditor con una visión de futuro, integrado al cambio constante, tanto en materia tecnológica como productiva y comercial, y que pueda ir proactivamente promoviendo los cambios con estrategias alineadas a la visión de la empresa.

Nos gustaría terminar nuestra conferencia con las palabras Theodore Roosevelt vigésimo sexto presidente de los Estados Unidos de Norte America, quien dijo:

***“El mejor precio que la vida ofrece es poder trabajar duro en lo que valoras”.***

## **Información Sobre Facilitador: Nahun Frett, MBA, CIA, CCSA, CRMA, CPA, CFE**

Es un reconocido conferencista internacional especializado en temas sobre auditoría interna, gestión de riesgo, gobierno corporativo, cambio organizacional, liderazgo y auto-evaluación de control. Es un motivador nato de equipos multidisciplinarios de auditoría interna, ha desarrollado conferencias, entrenamientos y talleres sobre mejores prácticas de auditoría interna en Chile, Argentina, Perú, Uruguay, Panamá, Costa Rica, México, Ecuador, Cuba, Nicaragua, Colombia, El Salvador, Venezuela, Guatemala, Estados Unidos de Norteamérica y República Dominicana.

Actualmente es Vicepresidente de Auditoría Interna del Central Romana Corporation, Ltd. El Central Romana es una empresa agroindustrial, principalmente productora de azúcar y cuyo origen se remonta al año 1912, para sus operaciones agrícolas, industriales, turísticas y otras, el Central Romana emplea alrededor de 25,000 personas, siendo el mayor empleador privado en la República Dominicana.



Posee un Master en Administración de Negocios (MBA) de la Université du Québec à Montréal, Canadá, es Contador Público Autorizado (CPA) egresado de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD) y ha realizado un Postgrado en Contabilidad Impositiva en la Universidad Autónoma de Santo Domingo y el Instituto de Capacitación Tributaria de la Secretaría de Estado de Finanzas de la República Dominicana.

Adicionalmente es por The Institute of Internal Auditors Global (IIA):

1. Certified Internal Auditor (CIA) );
2. Certification in Control Self-Assessment (CCSA);
3. Certification in Risk Management Assurance (CRMA); y
4. Certified Fraud Examiner (CFE) por Association of Certified Fraud Examiners.



*Auditoría Interna en*

# TERCERA DIMENSIÓN

Conferencia Magistral · Nahun Frett, MBA, CIA, CCSA, CRMA, CFE, CPA

*¡Gracias!*



Espero que visites frecuentemente mi Blog:

<http://nahunfrett.blogspot.com/>

Es un espacio a través del cual comparto mejores prácticas, ideas y sugerencias de alto impacto respecto a la profesión de auditoría interna, de una forma innovadora, creativa y entretenida. En ese lugar encontrara información relevante y actualizada sobre: Auditoría, Control Interno, Gestión de Riesgo, Gobierno Corporativo, Auto-Evaluación de Riesgo y Control.