

# XIII Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna y Evaluación de Riesgos

Buenos Aires, Argentina - 14 y 15 de Mayo del 2009



Conferencia Magistral:

## Nuevas Estrategias de Auditoría Interna en Época de Crisis

Nahun Frett  
MBA, CIA, CCSA, CPA, CFE

Organiza



# XIII CLAIN 2009

# PRECAUCIÓN

**LA SIGUIENTE PRESENTACIÓN HA SIDO CLASIFICADA:**



**RESTRINGIDA SÓLO PARA  
AUDITORES INTERNOS:**

**PROACTIVOS.**

**FUERA DE LO COMÚN.**

**PROFESIONALES QUE BUSCAN  
REALIZAR UN TRABAJO SUPERIOR.**

# ***“El mundo necesita reescribir las reglas financieras y de negocios globales”***

**Ángel Gurría**  
**Secretario General OECD**

**Conferencia: Nuevas Estrategias de Auditoría Interna en Época de Crisis**

**Copyright © Mayo 2009 - Nahun Frett**

Todos los Derechos Reservados. Este material técnico fue preparado para ser publicado solamente en el XIII Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna y Evaluación de Riesgos, realizado en Buenos Aires, Argentina el 14 y 15 de mayo del 2009.

Prohibida la reproducción total o parcial del mismo por cualquier medio (electrónico, mecánico, magnético, fotocopia u otra forma), sin el permiso previo correspondiente y por escrito por parte del autor. Para comunicarse con Nahun Frett, favor enviar un e-mail a [nahun.frett@gmail.com](mailto:nahun.frett@gmail.com)

# CONFERENCIA MAGISTRAL:

## NUEVAS ESTRATEGIAS DE AUDITORÍA INTERNA EN ÉPOCA DE CRISIS

### CONTENIDO

1. Introducción - Tiempos de Crisis o WWW - What Went Wrong?
2. ¿Hacia Dónde Debemos Ir?
3. Enfrente la Crisis
4. Atacar Áreas Críticas
5. Mejorar Gestión de Riesgo
6. Repensar Sistema de Compensaciones
7. Hacer Más Con Menos
8. Agregar Valor
9. Calidad - Mejoramiento Continuo
10. Conclusión - Muévase Hacia Adelante
11. Información Acerca del Expositor

# 1. INTRODUCCIÓN - TIEMPOS DE CRISIS

Durante el último año, todos hemos sido invitados a observar una película de terror cuyo protagonistas principales han sido grandes corporaciones financieras a nivel internacional, todos los días al abrir los periódicos encontramos un panorama dantesco:

***Tormenta bancaria y conmoción financiera:*** Excesivo riesgo en los negocios, especulación inmobiliaria, sobre expansión del crédito chatarra (hipotecas subprime), errores de evaluación de empresas calificadoras de riesgos, estallido de la mayor burbuja de la historia de humanidad, la cual ha abierto un gran herida en el sistema financiero y la hemorragia aún continúa; las pérdidas se esparcen por las organizaciones financieras a nivel mundial y el pánico se expande por todo el mundo y los déficits en los bancos se convierten en descomunales, lo que ha originado el cierre de 343 de los 850 bancos de Estados Unidos.

***Descontrol en el clima de negocios:*** Época de purgatorio bursátil, desconfianza y miedo en bolsa, caos de los mercados de valores, caída estrepitosa del valor de las inversiones. Oscuridad y falta de transparencia, resultados negativos, recortes de beneficios, presión de los inversores y del público en general.

***Colapso economía global:*** Abrupta desaceleración de la economía mundial, disminución del crecimiento, incremento en la tasa de interés, despidos masivos en grandes corporaciones, disminución del precio de los commodities, aumento del desempleo, inflación, recesión, estancamiento o parálisis económica y contracción de la demanda agregada y déficit presupuestario histórico en naciones desarrolladas o de primer mundo.

***Receta para el desastre:*** Intervenciones, reestructuraciones y fusiones de negocios; capitalizaciones públicas, nacionalizaciones de bancos (muchos de ellos en quiebra) como fórmula de limpiar el sistema financiero. Enormes inyecciones de dinero por parte de entidades gubernamentales para contrarrestar los efectos de cualquier corrida. Por su parte los bancos en problemas registraron cifras rojas por decenas de millones y buscaron nuevos socios para recapitalizarse.

# WWW - What Went Wrong?

La presente situación nos hace preguntarnos:

- ¿Dónde se origina esta crisis?
- ¿Cuáles fueron las causas principales?
- ¿Qué está sucediendo en la economía internacional?
- ¿Quién tiene la culpa?
- ¿Actuaron tarde las autoridades?
- ¿Fue falta de regulación?
- ¿Existe una estrategia real para afrontar la crisis?
- ¿Sólo se realizó un esfuerzo desesperado para restaurar la confianza en el sistema, para prevenir la erosión de la fe en los bancos y en otras instituciones financieras; y para evitar una afluencia masiva de retiros de fondos?
- ¿Cómo se formó la presente burbuja inmobiliaria?
- ¿Cómo creció?
- ¿Por qué estalló?
- ¿Cómo pudieron las hipotecas subprime degenerar en un problema de tales dimensiones?
- ¿Cómo es posible que los titanes de Wall Street se desplomaran como un castillo de naipes?
- ¿Cuáles serán las consecuencias?
- ¿Cuál será el impacto en mi organización?
- ¿Quién tiene la solución?
- ¿Cuánto puede durar?
- ¿Qué pasará ahora?
- ¿Ya pasó lo peor?
- ¿No hay nada más?

Y la pregunta más importante:

***¿Qué podemos hacer los auditores internos?***

La respuesta a esa interrogante será el punto focal de esta presentación.

## 2. ¿HACIA DÓNDE DEBEMOS IR?

**Alicia** *¿Me harías el favor de decirme, qué camino debo tomar?*

**Gato:** *Eso depende de adónde quieras ir.*

**Alicia:** *¡No sé a dónde voy!*

**Gato:** *¡Entonces, no importa cuál camino sigas!*

*Alicia en el País de las Maravillas, Lewis Carroll*

Frente a la problemática internacional que presentan las instituciones financieras es primordial que, antes que todo, pensemos:

### *¿Hacia dónde deben ir los auditores internos?*

Es de todos conocido que: ***“Si la escalera no está apoyada en la pared correcta, cada peldaño que subimos es un paso más hacia un lugar equivocado”***. Dr. Stephen Covey

Es más importante elegir el camino correcto que la velocidad con la que avanzamos, muchas personas pasan toda su vida corriendo solo para darse cuenta al final que no era esa la dirección en que deseaban ir.

***Debemos pertenecer al pequeño grupo de los auditores que saben hacia adónde van.***

Dave Richards, pasado Presidente del IIA, nos ofrece una luz, que nos permitirá iniciar el recorrido: ***“Nuestro valor clave es asegurarnos que las preguntas sean realizadas, que los asuntos preocupantes sean corregidos y los riesgos minimizados. Cuando a los auditores internos se les permite trabajar de esta forma, se convierten, sin lugar a dudas, en una parte invaluable de la solución”***.

Deseo compartir mis pensamientos y las siguientes estrategias contigo, compartir que significa partir contigo en un recorrido de aprendizaje:

1. **Para la Empresa:** Atacar áreas críticas, fortalecer gestión de riesgos y repensar sistema de compensaciones.
2. **Para el Departamento:** Hacer más con menos, agregar valor, fomentar la calidad y las mejores prácticas.

Esperamos que el conocimiento compartido en las siguientes páginas te sea de utilidad. Recuerda que el conocimiento es la única cosa que crece cuando se comparte con los demás.

### 3. ENFRENTA LA CRISIS

Nuestras empresas están atravesando por tiempos difíciles. Muy bien, usted está aquí para mejorarlos. Muchos creen que la profesión está atravesando por una revolución implacable, en cambio, yo considero que en vez de estar viviendo una revolución, estamos creando una evolución, un cambio, una transformación radical de la cual nacerá algo completamente nuevo. Hace poco tiempo leí una frase de Melvin Evans, la cual me impactó grandemente:

**“Los hombres que construyen el futuro son los que saben que las cosas más grandes todavía no han sucedido, y que ellos mismos las van a hacer suceder. Sus mentes están iluminadas por el brillante sol de la esperanza. Nunca se detienen para dudar. No tienen tiempo para eso”.**

Los hombres que construyen el futuro nunca se detienen a dudar, nunca se quejan. Solamente los débiles culpan la época que les ha tocado vivir, su raza, el color de su piel, hasta a los políticos, su falta de buena suerte o los caprichos del destino. La búsqueda de un chivo expiatorio (de un culpable fuera de nosotros mismos) es la más fácil de todas las expediciones de caza. Hoy día algunas personas esperan que la puerta de la oportunidad se abra, sin ningún tipo de esfuerzo, solamente usando el control remoto.

**“Un optimista ve la oportunidad en toda calamidad; un pesimista ve una calamidad en toda oportunidad”.** *Winston Churchill*

Marcel Proust: **“La sabiduría no es dada y debemos descubrirla por nosotros mismos, tras un viaje que nadie puede evitarnos recorrer”**

**Un auditor Interno sabio:**

- Mira la realidad de una forma diferente.
- Crea más oportunidades que las que encuentra.
- Convierte las amenazas en ventajas competitivas.
- Ve los retos con una aventura.
- Supera las adversidades con disciplina.
- Posee el coraje de arriesgarse y salir al frente a lo desconocido.

**¿En cuál grupo se encuentra usted?**

## 4. ATACAR ÁREAS CRÍTICAS

Es una realidad que: **“La actual crisis financiera internacional, y la subsecuente recesión en el sector real de la economía mundial, no han sido originadas en Latinoamérica”** FELABAN - Declaración de Panamá, noviembre 2008.

Pero no es menos cierto que las empresas del sector financiero del hemisferio enfrentan un desafío único y el impacto de la presente situación mundial es diferente para cada organización. Tenemos que realizar reuniones con el Comité de Auditoría, la Junta Directiva y la alta gerencia para obtener información sobre las áreas de alto riesgo en las cuales auditoría interna debe invertir mayor tiempo:

1. Problemas de liquidez.
2. Desplome de valorización de inversiones.
3. Reducción valor de las acciones de la organización.
4. Aumento en la morosidad de los préstamos.
5. Reducciones de personal.
6. Productos, instrumentos u operaciones complejos.
7. Resultados financieros negativos.
8. Sistema de gestión de riesgo ineficaz.
9. Violaciones a leyes o regulaciones establecidas.
10. Falta de cumplimiento con metas y objetivos estratégicos establecidos.
11. Incrementar el shareholder value.
12. Mejorar los servicios internos y externos.
13. Incrementar los niveles de realización.
14. Aumentar la efectividad y eficiencia.
15. Retener y mantener clientes importantes.
16. Reducir la estructura de costos.
17. Posición en el mercado.
18. Adaptar la organización a un mundo cambiante.
19. Problemas de registros financieros.
20. Mejorar riesgo reputación.

## **Principio del 101% - Sea un Solucionador**

***Encuentre el 1% de las áreas que tienen problemas o necesitan mejorar e invierta el 100% de su potencial en mejorarlas.***

Si observamos estrechamente el trabajo realizado por los auditores, veremos que nos especializamos en buscar problemas. No se necesita un talento especial para notar un problema, de hecho si uno se fija lo suficiente puede encontrar problemas en cualquier situación, se requiere mucho más talento para resolver problemas y muchos auditores no tienen interés alguno en ello.

Los problemas son parte fundamental de las épocas de crisis. Hay auditores que anda por las empresas buscando hacer lo guerra a todo el que piensa diferente y la mayoría de las veces lo logra, en vez de invertir tiempo valioso en encontrar quien tiene la culpa, asuma la propiedad del problema. Permita que la solución comience con usted, trabaje incansablemente en crear nuevas ideas y luego conviértase en un generador de acción masiva.

Conviértase usted en un agente de cambio cuestionando sus sistemas actuales, investigue la tecnología existente, la competencia, nuevos productos y servicios, etcétera. Conviértase en factor de progreso para su organización. Rediseñe su organización no solamente en cuanto a sistemas operativos o niveles jerárquicos, sino también en cuanto a misión, objetivos, valores. Atrévase a realizar una arquitectura social a través de su empresa. Sobre todo, aproveche la potencialidad de su gente ya que ellos, más que usted, saben qué cambios se deben y se pueden realizar; considere a su gente como un activo, no como un pasivo, pues ellos son el capital más importante de su empresa; organícelos para que participen con toda su creatividad.

Los departamentos de auditoría de alto rendimiento alinean sus medidas de desempeño con las expectativas y valores de las partes interesadas y con sus propios objetivos y plan estratégico, las medidas de éxito generalmente incluyen asignaciones completadas, cantidad de hallazgos, número de recomendaciones implementadas, puntos recurrentes incluidos en el informe, tiempo de duración de los proyectos y nivel de satisfacción de los clientes. Para mejorar el desempeño, tenemos que mejorar la calidad del resultado del trabajo.

## ¿Cuáles factores crean realmente la diferencia en resultado del trabajo?

Resultados ese es el nombre del juego, para llegar a desarrollar un servicio de auditoría de clase mundial debemos buscar nuevos modos, métodos para realizar las cosas de una forma totalmente diferente, crear ideas que sobrevivan una implementación eficaz.

Las recomendaciones que superan la prueba del tiempo se caracterizan por:

1. Ir directamente a la causa de los problemas. Realizar evaluaciones de riesgo en problemas estratégicos de negocio y alinear los esfuerzos de auditoría consecuentemente.
2. Dar repuestas apropiadas a la falta de resultados. Pruebe la efectividad de los controles correspondientes implementados en las áreas de negocios claves
3. Presentar tres posibles soluciones u opciones viables y costo beneficiosas. Emplee el bechmarking en la búsqueda de nuevas formas de realizar el trabajo y medir el éxito de la ejecución de tareas.
4. Establecer pasos concretos y claros hacia una solución. Acción debe ser la palabra que sustituye la de recomendación de auditoría. Establecer sugerencias costo efectivas, viables, aplicables y creativas.

La clave entre ser bueno y extraordinario para ser profesionales de clase mundial debemos:

1. Exceder las expectativas de nuestros clientes.
2. Caminar la milla adicional.
3. Rendir más de lo que esperan de usted.
4. Dar siempre algo extra, algo que no se espera.
5. Vea la función de auditoría interna como un centro de servicio.
6. Incrementar la cantidad de productos y servicios que ofertamos.
7. Buscar retroalimentación de nuestros clientes.
8. Implementar un adecuado sistema de mercadeo.
9. Estar un realmente preocupado por la necesidades de los clientes.
10. Ir un paso delante.

## Otro efecto Negativo - Reducción Personal

Otro efecto colateral no deseado originado por la crisis financiera mundial, lo es sin lugar a equivocarnos, las prácticas de reducción de personal, es por esta razón que los auditores internos necesita examinar es si las iniciativas de reducción de costos han eliminado personal cuya responsabilidad era supervisar controles claves y qué esta haciendo la organización para asegurarse de la adecuada cobertura de control.

Existe un riesgo inherente cuando se realizan reducción de personal, en esencia, tenemos menos personas para realizar las mismas labores y para ejecutar tareas de control.

Si hay reducciones significativas, en vez de realizar nuestra revisión de un área en particular de la forma que usualmente lo hacemos, debemos determinar si los empleados se sienten sobre cargados de trabajo, si es así los mismos podrían tomar atajos para realizar sus funciones y crear una capacidad instantánea para evadir ciertos controles claves.

Entonces si el personal esta infectado por ese tipo de virus, sucede algo similar a la forma como el sarampión se riega en una clase de la escuela primaria, se crea una degeneración epidémica.

El antídoto contra este terrible mal es realizar una evaluación del impacto programa de reducción, tenemos que revisar o auditar cada área de alto riesgo:

1. Asegurarse que se realiza un monitoreo continuo de las áreas de alto riesgo, que puede impactar negativamente a la organización.
2. Evaluar el impacto negativo que pueda tener el programa en el sistema de control.
3. Determinar el nivel de satisfacción de los empleados y cualquier preocupación sobre desempeño y otros asuntos. Esto lo podemos hacer a través del desarrollo de:
  - Encuestas.
  - Cuestionarios.
  - Entrevistas o reuniones de grupo.
  - Revisión expedientes ex-empleados.

## 5. MEJORAR GESTIÓN DE RIESGO

El dolor y angustia de la actual crisis global fue causado por una serie masiva de fallos ocurridos en el corazón de los países más desarrollados del mundo. De acuerdo a Daniel Perrotta, Analista Financiero:

***“Los bancos más importantes y que supuestamente tenían los mejores equipos y sistemas de prevención perdieron miles de millones de dólares con las hipotecas subprime. Fallaron los controles y ganó la codicia.”***

Para restaurar la confianza es fundamental que los mercados funcionen, necesitamos mejores regulaciones, mejor supervisión, mejor gobierno corporativo y una mejor coordinación; por lo que los auditores internos estamos llamados a jugar un papel de primer orden en esta reestructuración. El rol de los auditores internos es la evaluación del riesgo para asegurarse que los controles protegen efectivamente a la organización y sus partes interesadas - financiera, operativa y estratégicamente.

Cada organización posee una metodología en particular para implantar su proceso de gestión de riesgos, pero las razones del fracasos de los programas son similares, según la Encuesta GAIN - Global Audit Information Network: 2008 ERM Benchmarking Survey de diciembre del 2008, las principales barreras de implementación efectiva de un programa de gestión de riesgo son:

Respuesta	Frecuencia	Nivel
Cultura organizacional	13.3	9
Beneficios no claros	12.3	8
Falta de tiempo o recursos	12.9	7
No existe sentido de urgencia	11.9	6
Falta de una clara propiedad gerencia	11.7	5
Falta de un sistema (programa) o filosofía clara de gestión de riesgo	11.3	4
Problemas territorial entre funciones negocio	9.4	3
Falta de herramientas de implementación	9.3	2
Prioridades cumplimiento regulatorio	7.7	1

## Aspectos para una implementación exitosa de un sistema de ERM:

1. Considerar el ERM como una parte integral del sistema de planificación estratégica.
2. Desarrollo de un plan de implementación, que incluya: Universo de riesgo, entender las características de los riesgos, evaluar y priorizar riesgos claves y plan de acción.
3. Crear un modelo de riesgo.
4. Análisis de GAP - alinear los riesgos a los objetivos y resultados.
5. Definir el apetito de riesgo.
6. Estructura en cascada, que demuestre la propiedad de la gestión de riesgo, desde la alta dirección y a través de toda la institución.
7. Introducir políticas y procedimientos de ERM.
8. Promover activamente el sistema en toda la organización.
9. Establecer un sistema adecuado de información y comunicación.
10. Desarrollar Plan de Acción Riesgo (SMART) Especifico, Medible, Accionable, Responsabilidad y Oportuno.

## 5 objetivos clave de un proceso de gestión de riesgos son los siguientes:

1. Los riesgos originados en las estrategias y actividades de negocio están identificados y tienen prioridades.
2. La dirección y el Consejo de Administración han determinado el nivel de riesgos aceptable para la organización, incluyendo la aceptación de riesgos asignados para cumplir los planes estratégicos de la organización.
3. Las actividades para mitigar los riesgos están diseñadas e implantadas con el fin de reducir, o bien manejar el riesgo a niveles que fueron determinados como aceptables para la dirección y el Consejo.
4. Se realizan actividades de supervisión para reevaluar periódicamente el riesgo y la eficacia de los controles para manejar el riesgo.
5. El Consejo y la dirección reciben informes periódicos sobre los resultados de los procesos de gestión de riesgos. Los procesos de gobierno corporativo de la organización deben proporcionar comunicaciones periódicas a las partes interesadas sobre los riesgos, estrategias de riesgos y controles.

Los auditores deben obtener evidencia suficiente para asegurarse de que los 5 objetivos clave de los procesos de gestión de riesgos se hayan cumplido, con el fin de formarse una opinión sobre dichos procesos:

- ◆ Investigar y revisar materiales de referencia e información de antecedentes sobre metodologías de gestión de riesgos como base para evaluar si el proceso utilizado por la organización es el apropiado y representa las mejores prácticas de la industria.
- ◆ Investigar y revisar desarrollos, tendencias e información actualizada de la industria correspondiente a los negocios de la organización, y otras fuentes apropiadas de información, con el fin de determinar los riesgos y exposiciones que puedan afectar a la organización y los procedimientos de control relacionados.
- ◆ Revisar las políticas corporativas, las minutas del Consejo y del comité de auditoría, con el fin de determinar las estrategias de negocio de la organización, su filosofía y metodología de gestión de riesgos, su inclinación al riesgo, y su aceptación de riesgos.
- ◆ Revisar informes previos de evaluación de riesgos hechos por la dirección, los auditores internos, externos y otras fuentes de recursos que puedan haber emitido tales informes.
- ◆ Entrevistar a la gerencia de línea y ejecutiva con el fin de determinar los objetivos de las unidades de negocio, los riesgos relacionados, y las actividades de mitigación y vigilancia de controles de la gerencia.
- ◆ Asimilar información con el fin de evaluar independientemente la eficacia de la mitigación de riesgos, vigilancia, y comunicación de riesgos y actividades de control asociadas.
- ◆ Evaluar las líneas de reporte de las actividades de vigilancia del riesgo.
- ◆ Revisar la adecuación y oportunidad de la información sobre los resultados de gestión de riesgos.
- ◆ Revisar la integridad del análisis de gestión de riesgos, las acciones tomadas para remediar los problemas identificados por los procesos de gestión de riesgos, y sugerir mejoras.
- ◆ Determinar la eficacia de los procesos de autoevaluación de la gerencia mediante observaciones, pruebas directas del control y los procedimientos de supervisión y en actividades de vigilancia.
- ◆ Revisar los asuntos relacionados con el riesgo que puedan indicar debilidad en las prácticas de gestión de riesgos y, si corresponde, discutirlos con la dirección, el comité de auditoría y el Consejo.

## 6. REPENSAR SISTEMA DE COMPENSACIONES

### ¿REALMENTE ESTAMOS PAGANDO PARA DESTRUIR RIGUEZAS?

El Presidente estadounidense Barack Obama calificó de escandalosa la actitud de los banqueros de Wall Street de haberse otorgado a si mismos miles de millones de dólares en bonificaciones, incluso luego de la crisis financiera y del rescate implementado por el Gobierno.

A continuación reproducciones informaciones tomadas de un artículo publicado en The New York Times el Sábado 28 de febrero del 2009, titulado:

#### TITANES EN UNA ERA NO TAN DORADA

Los presidentes de siete importantes empresas que colapsaron, fueron rematadas o recibieron rescate financiados por los contribuyentes, recibieron 464 millones de dólares en bonos desde el 1995. Esas firmas perdieron más de 100 mil millones desde el 2007. Los críticos afirman que estos ejecutivos ayudaron a crear los problemas en las empresas o simplemente los ignoraron.



#### **AIG - AMERICAN INTERNATIONAL GROUP** **Martin J. Sullivan**

Sullivan recibió **13.9 millones** en el 2007 y un total de **49.5 millones** del 1995 al 2007. La firma perdió **37,600 millones** en el 2008, borrando sus ganancias desde el segundo trimestre del 2004. El gobierno le ha dado **150,000 millones**.



#### **BEAR STEARNS** **James E. Cayne**

El sueldo total de Cayne de **690,757** dólares en el 2007 fue el menor que recibió desde el 1998. Pero después de ese año ha ganado un total de **290.4 millones**. Bear Stearns quebró el año pasado, antes de poder registrar una pérdida anual.



## **CITIGROUP** **Vikram Pandit**

Pandit dijo que aceptará un sueldo de sólo **1 dólar** hasta que Citigroup tenga ganancias. Cuatro presidentes anteriores ganaron **483.1 millones** de dólares desde el 1998. Citigroup perdió **18,700 millones** en el 2008.



## **COUNTRYWIDE FINANCIAL** **Angelo R. Mozilo**

Del 1998 al 2007, Mozilo ganó **246.7 millones** de dólares como presidente de la compañía que fundó en 1969. Countrywide perdió **3,900 millones** en el 2007 y 2008, lo suficiente para borrar la mitad de sus ganancias para 2005 y 2006.



## **LENMAN BROTHERS** **Richard S. Fuld Jr.**

Fuld recibió **255.9 millones** de dólares del 1998 al 2007. **Ganó 47.7 millones** en el 2007. Al perder **2,300 millones** en la primera mitad del 2008, Lehman borró las ganancias de los 6 meses previos. La compañía colapsó en septiembre del 2008.



## **MERRIL LYNCH** **E. Stanley O'Neal**

O'Neal ganó **1.2 millones** en 2007, y un total de **157.7 millones** en sus seis años como presidente. Los **35,000 millones** perdidos por Merrill desde la segunda mitad del 2007, borraron todas sus ganancias desde el segundo trimestre del 1996.



## **WASIHINGTON MUTUAL** **Kerry K. Killinger**

Tan sólo en el 2007, Killinger ganó **10.2 millones** de dólares. Del 1998 al 2007 percibió **123.1 millones** en total. A partir del cuarto trimestre del 2007 la firma perdió **8,000 millones**, el equivalente a sus ganancias desde el último trimestre del 2004.

**MORALEJA:** De acuerdo con Amy Borrus, Subdirectora del Consejo de Inversionistas Institucionales: ***“Los paquetes salariales mal estructurados fomentaron la mentalidad de que había que hacerse rico rápidamente, y el comportamiento abiertamente arriesgado que ayudó a debilitar los mercados financieros y acabó con las ganancias en tantas compañías”.***

***“El secreto de la felicidad es tener gustos sencillos y una mente compleja. El problema es que a menudo la mente es sencilla y los gustos complejos”.*** Fernando Sabater

A continuación presentamos algunas soluciones propuestas para solucionar el problema:

- El gobierno de los Estados Unidos en febrero del 2009, fijó un límite de 500,000 dólares para la compensación anual de ejecutivos de compañías que se acogieron a rescates gubernamentales, como parte de un amplio proceso de medidas drásticas sobre el pago excesivo en las corporaciones.
- Los críticos más radicales entienden que los acuerdos salariales de los altos ejecutivos deben de incluir cláusulas de recuperación de compensaciones.

Consideramos que para fortalecer el control interno las prácticas de remuneración empleadas por una gran parte de la instituciones financieras a nivel internacional deben ser sometidas a una transformación profunda, la cual incluya entre otros:

1. Las compensaciones deben estar basadas en la ejecución y deben alinearse con los requerimientos de las partes interesadas y con la rentabilidad a largo plazo tomando en consideración el riesgo y los costos de capital.
2. Las compensaciones no deben inducir a tomar riesgos que excedan el apetito de riesgo de la organización.
3. Las compensaciones deben reflejar el impacto del retorno del valor global en las unidades de negocio.
4. El enfoque, principios y objetivos de los paquetes salariales deben ser transparente y entendibles por las partes interesadas (stakeholders) y debe de realizarse una revelación adecuada y transparente de los componentes del paquete salarial de los principales ejecutivos.

## 7. HACER MÁS CON MENOS

El IIA realizó un estudio con el objetivo de ayudar a maximizar el uso de los recursos de auditoría interna, los encuestados informaron que los principales efectos de la crisis mundial en la actividad realizada por sus departamentos son los siguientes:

### **Efectos en el alcance del trabajo:**

1. Eliminación de trabajos de auditoría en áreas de riesgo bajo o mediano basados en la última evaluación de riesgo realizada o en el plan anual para dedicarse de lleno a áreas de alto riesgo para la organización.
2. Reducción del número de auditorías realizadas, la frecuencia o el alcance:
  - a. Eliminar asignaciones de áreas que recientemente fueron examinadas.
  - b. Reducir las auditorías de seguimiento.
  - c. Diferir trabajos para el año siguiente o incrementar el tiempo de realización del ciclo de auditoría.
  - d. Descansar en el procedimiento de monitoreo continuo para reducir áreas ha ser auditadas.
  - e. Uso de tecnología para ampliar el alcance del trabajo y reducir el tiempo de cada asignación.
  - f. Eliminar auditoría que consumen mucho tiempo
  - g. Reducir el alcance del plan anual o el numero de auditoría de los componentes del universo auditado.

### **Efectos en el personal:**

1. Reducción del personal de auditoría.
2. No contratar nuevos auditores o no llenar las vacantes pendientes.
3. Minimización de gastos de viajes a través de consolidar las auditorías de afiliadas y sucursales, asignar a auditores locales la realización de auditorías de sucursales y domesticas.
4. Reducción del programa de entrenamiento y educación continuada.

Las responsabilidades de nuestro trabajo están cambiando de forma radical, por lo que ahora mismo, es imperativo que además de realizar las funciones tradicionales y la detección oportuna de fraudes, nuestro responsabilidades incluyan:

- Auditoría continua.
- Revisión proceso de ERM.
- Examen de operaciones offshored.
- Evaluación de riesgo de fraude.
- Auditoría del sistema de compensaciones y revelaciones correspondientes.
- Análisis de la eficiencia y efectividad operativa.
- Auditoría del sistema de seguridad de TI.
- Evaluación cumplimiento con leyes y regulaciones pertinentes al sistema financiero.

Para cumplir con nuestro trabajo de forma efectiva necesitamos desarrolla destrezas o conocimientos de las siguientes áreas:

- Data mining.
- Gestión de riesgos.
- Tecnología de información.
- Evaluación de riesgos.
- Seguridad de información.
- Administración de proyectos.
- Administración de conocimientos.
- Privacidad.
- Ambiente regulatorio.
- Comunicación verbal y escrita.
- Six-Sigma.
- Contabilidad financiera.
- Responsabilidad social.

## 8. AGREGAR VALOR

Tenga presente que en tiempo de grandes retos y desafíos:

**No es suficiente con ser el mejor,  
cuando posees la capacidad de ser grandioso**

Asegúrese de contribuir más que el costo de la función de auditoría. Algunos auditores asumen que podrán retener su empleo siendo responsables y realizando un buen trabajo, incluso otros poseen la creencia errónea de porqué poseen un largo tiempo en la empresa o amplia experiencia en el sector financiero son suficientemente valiosos para sus respectivas organizaciones.

Haga la diferencia, añada valor de forma tal que todos en la empresa vean que usted realiza un aporte vital que se podría perder si usted falta. Logre que sus superiores compartan la visión de Charles O. Holliday, Vicepresidente Ejecutivo de DuPont, quién afirma que:

***“La auditoría interna sirve a la organización como el oxígeno que respiramos en el aire. Es un elemento crítico. No mantener auditores internos competentes podría resultar letal para la organización”.***

La seguridad de su trabajo depende en qué tan valioso usted sea para los stakeholders. Debemos de mantener un contacto cercano con nuestros clientes (Comité de Auditoría, Junta Directores, alta gerencia y personal del área evaluada), establecer una fuerte relación con los mismos. Anticípese a sus necesidades, presten un servicio de alta calidad y desarrolle una reputación de dar respuesta rápida a sus requerimientos.

Preocúpese profundamente por las necesidades y problemas de sus stakeholders, sabe usted cual es el primer pensamiento matutino – última preocupación de la noche, el problema que lo asalta desde la mañana y lo atormenta hasta por las noches. Cuando se realiza un trabajo en coordinación con las partes interesadas, la auditoría interna logra contribuir ideas productivas de cómo se pueden balancear las oportunidades de negocio y el riesgo; y realizar recomendaciones invaluable que ayudan a fortalecer los valores gobernantes de la organización.

Definición de Añadir / Agregar Valor: ***El valor se genera mediante la mejora de oportunidades para alcanzar los objetivos de la organización, la identificación de las mejoras operativas , y/o la reducción de la exposición al riesgo, tanto con servicios de aseguramiento como de consultoría.*** Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.

Aunque contamos con una definición formal de lo que representa el agregar valor, sin lugar a dudas, existe una nebulosa cuando se trata de aplicar esta definición en el trabajo diario, es por esa razón que determinamos cuatro factores que ayudan a añadir valor al trabajo:

- ***Conocimientos profundos de su organización***, incluyendo: cultura, actores claves, ambiente competitivo, sector o industria en la que opera la organización y tendencias del mercado.
- ***Alinear el trabajo a el plan estratégico de la organización y a las expectativas y necesidades de los clientes.*** Actualizar frecuentemente el universo de auditoría y alcance del trabajo.
- ***Coraje para innovar en formas los clientes y partes relacionadas no esperan*** o pueden pensar que estos no desean. Creatividad para adaptar las innovaciones a la organización en forma que exceda las expectativas de los clientes y logre resultados sorprendentes.
- ***Adopción de un enfoque de auditoría centrado en riesgo.*** Además del enfoque en controles, tenemos que proveer aseguramiento sobre los riesgo que afectan a la organización, desarrollar un monitoreo continuo de los riesgos y mantener al comité de auditoría y a la alta gerencia informados respecto a cambios constante en la exposición.
- ***Descansar en la tecnología para optimizar el trabajo.*** Maximizar el uso de la tecnología para fortalecer la eficiencia, efectividad y calidad:
  - Incrementar la eficiencia a través de automatizar los papeles de trabajo, sistema de evaluación de riesgo, rastreo, monitoreo y actividades administrativas. Usar de forma intensiva la descarga de datos y herramientas de análisis de base de datos.
  - Mejorar la efectividad en la búsqueda de errores y transacciones inusuales, probar la población total de datos automáticamente.
  - Fortalecer la calidad, aplicar tecnología de punta para realizar revisiones en tiempo real, para asegurar el cumplimiento con estándares establecidos y detectar desviaciones oportunamente.

## 9. CALIDAD - MEJORAMIENTO CONTINUO

Implemente un programa de aseguramiento de calidad efectivo. La calidad es requerida como condición fundamental para el auditor interno contemporáneo. 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.

10 Razones para implementar un programa de aseguramiento de calidad:

1. Fortalecer su autoridad y responsabilidad dentro de la organización.
2. Mejorar su imagen, percepción y credibilidad.
3. Identificar sus fortalezas y oportunidades de mejoras.
4. Compararse con las mejores prácticas y aplicarlas a su organización.
5. Aumentar la eficiencia y productividad.
6. Conocer y atender las necesidades de los clientes de auditoría.
7. Conocer y atender el ambiente dentro del equipo de auditoría.
8. Cumplir con las normas de auditoría y regulaciones.
9. Devolvemos lo que invierten en nosotros.
10. Podemos agregar más valor a nuestras organizaciones.

Las principales preocupaciones y obstáculos:

1. Temor a conocer o a que conozcan nuestras debilidades y errores.
2. Las leyes actuales no exigen la calidad, pero lo harán.
3. Las evaluaciones que se realizan hasta ahora son limitadas.
4. Alto costo de implementación de algunos enfoques.
5. Es una herramienta nueva, las personas (personal de auditoría interna, gerencia y comité de auditoría) tienden a resistir los nuevos enfoques.
6. Falta de indicadores de desempeño y mejores prácticas que sean aplicables para la región latinoamericana, cuya condición es única.
7. Difícil de implementar en algunos casos, debido a que se necesita permitir que terceros (ajenos a la organización) tengan acceso a información a la institución.
8. Para realizar evaluaciones internas es necesario poseer personal con capacidad técnica apropiada.
9. Algunos tipos de evaluaciones (revisiones internas) podrían no ser objetivos, por lo que debemos de ejercitar debido cuidado profesional.
10. Poca disponibilidad en la región de opciones de revisores (IIA, firmas contadores, consultores independientes, etc.)

# 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.

## 10. CONCLUSIÓN - MUÉVASE HACIA ADELANTE

El destino no es una cuestión de casualidad. Es una cuestión de elección. No es algo a lo que esperar, sino algo para ser alcanzado. Por lo que debe de trazarse objetivos claramente definidos, recuerde que los objetivos no son un destino, son una dirección. No son órdenes, son compromisos. No determinan el futuro; son medios para movilizar los recursos y la energía, capaces de crear el futuro. Las personas que consiguen grandes resultados, raramente se sientan a esperar que las cosas sucedan. Salen ahí afuera y hacen que las cosas sucedan. El trazar metas es la fuerza humana más poderosa para la auto motivación.

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.

Nuestra profesión se está moviendo hacia adelante a pasos agigantados, por lo que es importante y hasta urgente el prepararnos para hacer frente a nuestros principales retos, resulta crítico para la profesión de auditoría interna y su futuro, el que sus miembros:

- Desarrollen su capacidad de especialistas en riesgo y control para ayudar a la organización en el establecimiento de nuevas normas.
- Incrementen el contacto con los auditores externos, los miembros del comité de auditoría.
- Amplíen el uso de programas de mejoramiento de la calidad. Evalúe los procesos del trabajo de auditoría forma efectiva y objetiva, a través de mejorar la supervisión e implementar revisiones internas y externas.
- Devele el misterio de qué tipo de trabajo realiza el departamento de auditoría interna a través de proveer retroalimentación apropiada a los usuarios de nuestros servicios.
- Se envuelvan aun más en el proceso de implementación de medidas para mejorar el gobierno corporativo.
- Aumenten su participación en el proceso de administración de Riesgo o ERM.
- Ayuden a establecer o fortalecer su sistema de gestión de riesgo.
- Mejoren sus conocimientos respecto a la tecnología de información.

Saben, hice una investigación y descubrí que todos tarde o temprano moriremos, por lo considero que: **“Alguien debería decirnos, desde el principio de nuestras vidas, que nos estamos muriendo entonces tal vez viviríamos al límite cada minuto de cada día, hágalo digo yo, cualquier cosa que quiere hacer hágalo ahora, hay solo algunos mañanas”**. Michel Landon.

Disfruta el día de hoy, podría ser más tarde de lo que crees. Asegúrese mientras este aquí de vivir al máximo mientras esta aquí, experimente todo y diviértase. Disfrute el proceso también como el destino a que esta dirigiéndose. Siga creciendo aprendiendo y amando. Viva cada día como fuera el día mas importante de su vida entera, porque en la realidad lo es. Hacer de cada día una obra maestra,

Lamentablemente el objetivo de muchos auditores en la vida es el cumplir con la sentencia del Corán **“Morir sin haber despertado”**. Bill Strickland nos enseña que: **“Una vida exitosa no es algo que simplemente persigues, es algo que tu creas, momento a momento”**

Millones de personas trabajan con tristeza y resignación; y se aburren hasta el extremo realizando una tarea que simplemente odian y siempre tienen en sus mentes cuando llegara el día de su jubilación. En cambio yo nunca voy a jubilarme, la jubilación es para la gente que se han pasado toda la vida odiando lo que hacían, mi sueño más precioso es continuar, a los 90 años, ligado a la profesión de auditoría interna, a través de participar en el doble de evento que lo hago ahora mismos y siendo parte del Comité de Auditoría en varias organizaciones.

Nunca olvide que nadie lo hará por usted. La verdad simple y pura es que a nadie le importa tanto como a usted. Muestre la música de lleva dentro. Nadie puede bailar tu baile, nadie puede cantar tu canción, nadie más puede escribir tu historia. Asegúrate que tu luz brille por siempre, porque tu te los mereces; y tenga presente que:

**“Los únicos que serán recordados son aquellos que han hecho una cosa extremadamente bien”** John Mason.

**“Tú eres el que diseña tu destino. Eres el autor. Escribes la historia. La pluma está en tu mano y el resultado es el que elijas”**. L. Nichols.

**“No es posible asegurar el futuro, solo es posible perder el presente”**  
Iván Klima

# 11. INFORMACIÓN ACERCA DEL EXPOSITOR

Es un reconocido conferencista internacional especializado en temas sobre auditoría interna, gestión de riesgo, gobierno corporativo, cambio organizacional, liderazgo y auto-evaluación de control. 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, Guatemala, Bolivia y República Dominicana.

Actualmente es Director de Auditoría Interna y Supervisor de la Sección de Sistemas y Procedimientos del Central Romana Corporation, Ltd. El Central Romana es una empresa agroindustrial, principalmente productora de azúcar y cuyo origen se remonta al año 1911, para sus operaciones agrícolas, industriales, turísticas y otras, el Central Romana emplea alrededor de 25,000 personas, siendo el mayor empleador privado en la Re. Dominicana.

Posee un Master en Administración de Negocios (MBA) de la Université du Québec á 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.

Adicionalmente es:

Certified Internal Auditor (CIA) por The Institute of Internal Auditors (IIA);  
Certification in Control Self-Assessment (CCSA) por The Institute of Internal Auditors;  
y Certified Fraud Examiner (CFE) por Association of Certified Fraud Examiners.

El Sr. Frett es profesor titular asignaturas en programas de maestrías internacionales realizados en la República Dominicana:

1. Auditoría Interna en el Programa de Maestría de Auditoría Integral y Control de Gestión realizado entre la Universidad de Valencia de España y UNAPEC.
2. Contabilidad Gerencial en la Maestría en Administración de Negocios (MBA) de la Florida International University (FIU) realizado en UNIBE.

