



GLAIN2015
XIX CONGRESO LATINOAMERICANO DE
AUDITORIA INTERNA
Y EVALUACIÓN DE RIESGOS



**COMPROMISO, CORAJE Y
CAPACIDAD DE CONTRIBUCIÓN**

NAHUN FRETT
MBA, CIA, CCSA, CRMA, CFE, CPA

**VICEPRESIDENTE AUDITORÍA INTERNA
CENTRAL ROMANA CORPORATION, LTD.**



Para tener éxito en la actualidad los auditores internos necesitamos:

COMPROMISO PARA IMPULSAR LA CREATIVIDAD DEL PERSONAL
CORAJE PARA INNOVAR DE FORMAR RADICAL EL ENFOQUE DEL TRABAJO
CAPACIDAD DE CONTRIBUCIÓN PARA CONTINUAR AGREGAR VALOR

 **Creative Commons - Nahun Frett - Mayo 2015**

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.



COMPROMISO, CORAJE Y CAPACIDAD DE CONTRIBUCIÓN:

Tres componentes esenciales para el éxito de auditoría interna

1. Introducción
2. El Futuro
 - a. Retos y Expectativas de Futuro para la Auditoría Interna de las Entidades de Crédito
 - b. Análisis de las Tendencias
3. Compromiso de Ser Creativos
4. ¿Qué es la creatividad?
5. Coraje para Innovar
6. ¿Qué es la innovación?
7. Estrategia para incrementar nuestra capacidad de contribución
 1. Salga de su escritorio
 2. Desarrolle un plan estratégico
 3. Comprenda a su cliente
 4. Comprenda la cultura de su organización
 5. Considere el entorno
 6. Camine fuera de los límites de su departamento
 7. Participe en deportes extremos
 8. Cambie los programas de auditoría interna
 9. Implemente un proceso auditoría continua
 10. Desarrolle un sistema de generación de contra tipos
 11. Permita al personal tener libertad para fracasar
8. ¿Qué nos impide cambiar? – Síndrome de los cuatro puntos
9. Conclusión - Innova estés donde estés
10. Información facilitador



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

1. INTRODUCCIÓN

"LO QUE VIVIREMOS NO ES UNA ÉPOCA DE CAMBIO, SINO UN CAMBIO DE ÉPOCA".

Leonardo da Vinci

Sólo un visionario como el gran Leonardo da Vinci fue capaz de anticipar lo que está ocurriendo en una sociedad como la presente. Pero este genio, a diferencia de muchos gurús actuales, lo pronosticó hace casi 600 años. Y es que si antes un cambio se producía cada cinco generaciones, ahora todo va tan rápido que en cada generación tienen lugar cinco cambios. Es una época fantástica para el negocio de los bancos, vivimos una era en la cual:

- **La Junta** se enfoca en los cambios en el modelo de negocio, el cual ahora sitúa al cliente, y no al producto, en el centro de la organización.
- **La Dirección** está concentrada en emplear la tecnología en forma integrada y en ver cómo se puede optimizar cada proceso de negocios de los bancos.
- **El Equipo Operativo** trabaja por entregar soluciones bancarias que satisfagan las actuales exigencias, donde el cliente requiere atención en tiempo real y más personalización en su relación con el banco.
- **Los auditores internos** entienden que las entidades financieras poseen oportunidades significativas de reducción de costos en las áreas tradicionales: la red de oficinas, los servicios centrales y los procesos de TI y Comunicaciones.

Impulsores Negocios Financieros



Preparado por KPMG – Tomado de la Guía del IIA España – Visión 2020 Desafíos de la Auditoría Interna en el horizonte 2020 – Abril 2015

El avance que se ha registrado a nivel tecnológico en la captación, almacenamiento y análisis de datos es algo incuestionable y que ha revolucionado muchos sectores. Este nuevo entorno no ha sido todavía asumido ni aprovechado por la profesión. Se siguen aplicando técnicas y enfoques del siglo XX cuando ya existen herramientas y fuentes de información que pueden transformar completamente la operativa de trabajo del auditor interno, dotándole de una mayor eficiencia y aportando un valor a los gestores y a la Dirección que nunca antes se había imaginado.

El uso de fuentes de información estructuradas y desestructuradas, el desarrollo de modelos predictivos y el uso de herramientas de análisis que permiten la identificación y monitorización de relaciones y patrones no lineales ni evidentes entre los riesgos y los eventos o comportamientos que los activan son algunas de las nuevas posibilidades que tenemos ya disponibles.

Ninguna de estas técnicas y nuevos medios detectan ni reduce los riesgos por sí solos. Hace falta el conocimiento del auditor para dirigirlos y para sacar provecho de los mismos. No son un fin, sino herramientas muy potentes que utilizadas con conocimiento, sentido común y habilidad pueden aportar un valor incalculable. Al igual que a las entidades, la inversión en investigación y desarrollo permite mejorar de forma constante y consistente la eficiencia, la rapidez y la precisión en la detección, análisis y en la obtención de conclusiones de los proyectos de auditoría.

El uso de análisis muestras debe dar paso a estudios de tipo censal sobre el universo del conjunto de las operaciones, lo que permitirá apreciar todos los matices que tiene el negocio y detectar no sólo el origen de nuestras debilidades sino la causa raíz, que es la fuente primaria de los eventos que generan pérdidas o ineficiencias en los procesos. Las recomendaciones que emitimos deben sustentarse en un análisis profundo de toda la información disponible pero también en nuestro conocimiento y en nuestra experiencia. Para el auditor interno se abre un nuevo horizonte con nuevas responsabilidades, nuevas herramientas y nuevos retos. Lo mejor para la profesión, una vez más, está por venir.

Las tendencias actuales apuntan a nuevos servicios como Apple Pay, que permite pagar compras en comercios directamente desde un *smartphone* (teléfono inteligente) sin utilizar la tarjeta de crédito, puede ser una señal de grandes cambios en este segmento. Otras iniciativas, respaldadas desde inversores del sector tecnológico, apuestan por competir en servicios a los que los bancos tradicionales aplican comisiones altas, como las transferencias internacionales de fondos. Hoy en día, mover dinero de un lugar a otro implica únicamente mover bits entre ordenadores, algo en lo que la industria tecnológica ha sabido aumentar la eficiencia y reducir los costes de modo mucho más radical que los bancos.

En un futuro cercano se espera que los clientes pueda manejar sus principales operaciones financieras solamente desde su teléfono móvil, sino también desde sus relojes inteligentes, pulseras y hasta desde sus gafas. Estas nuevas tecnologías, sin lugar a dudas, traerán cambio en el modelo de negocio e Incertidumbres y presiones

para cambiar la forma de hacer banca. Todo esto obligarán a que auditoría interna responda con un enfoque anticipativo, como manera de asegurar el éxito de la función. Los rápidos avances tecnológicos han transformado el mundo de los negocios y han empujado al borde del abismo a economías y empresas que solían ser estables y robustas, respectivamente. Para seguir siendo relevantes, los departamentos de auditoría interna deben adoptar osadas innovaciones.

Mejorar las evaluaciones de riesgo alterando su frecuencia, profundidad y magnitud resulta insuficiente. Desarrollar una auditoría interna que incluya la vigilancia continua, la auditoría temática y personal no tradicional es un enfoque que no alcanza a satisfacer la innovación transformadora que el negocio necesita. El objetivo es lograr una nueva percepción del negocio. Es esencial que cada uno de nosotros demos respuesta a las siguientes interrogantes respecto a nuestro trabajo:

1. ¿Es el personal de su departamento creativo e innovador?
2. ¿Sabemos qué lugar ocupamos en la cadena de valor de la organización?
3. ¿Incluimos el pensamiento creativo en nuestras responsabilidades diarias?
4. ¿Tenemos implementados procesos eficaces para identificar y analizar nuevas tendencias y tecnologías?
5. ¿Es nuestro equipo eficaz al capturar, reconocer y sintetizar nuevas ideas?
6. ¿Compartimos abiertamente la información con las partes interesadas?
7. ¿Nuestros auditores internos tienen oportunidades de trabajar con otros grupos y aprender de ellos?
8. ¿El personal del departamento tiene oportunidades de desarrollar habilidades para la innovación?
9. ¿Las personas tienen un tiempo libre asignado para trabajar en proyectos de innovación?
10. ¿Existe un compromiso real por parte de la dirección del departamento para mejorar de forma sustancial la manera de hacer el trabajo?

La incorporación de la innovación y la creatividad en el ADN de auditoría interna requiere centrarse en tres pilares: Compromiso, Coraje y Capacidad de contribución. Adicionalmente es importante tener presente las habilidades, cultura e infraestructura. Los auditores deben tener la capacidad de pensar de modo crítico, resolver problemas y tener un deseo constante de aprender cada día más. Deben analizar el entorno, observar cuáles son las cosas que funcionan y cuáles las que causan frustración o problemas y utilizar el pensamiento asociativo para descubrir relaciones entre puntos de conocimiento abstracto o inconexo. Deben estudiar una amplia gama de temas para aumentar su conocimiento, estar alerta a los obstáculos que se interponen a la innovación y tomarse el tiempo necesario para analizar los problemas más profundamente.

Además, deben demostrar fuerte agudeza para el negocio y sólidas habilidades de comunicación, así como también comprender las herramientas, métodos y prácticas de su sector económico.

2. EL FUTURO

La evolución histórica de la Auditoría Interna hace pensar que en los próximos años asistiremos a un cambio radical la función, inherente a un mayor control sobre las funciones empresariales y a un cambio de las mismas.

Uno de los retos a los que se enfrentan las empresas es el cambio en su funcionamiento y funciones debido a la inmersión en procesos de internacionalización. En este sentido, Auditoría Interna es clave en la adaptación al nuevo formato de compañía que surge de estos procesos, tras los que los procedimientos deben estar homogeneizados en toda la organización.

Hace poco tiempo era muy sencillo manejar las responsabilidades de la función de auditoría interna, debido a que nuestros principales requerimientos eran:

1. Desarrollo estatuto / objetivos / políticas.
2. Entendimiento claro de los objetivos de cada asignación.
3. Identificación universo auditoría.
4. Identificación clientes y partes relacionadas.
5. Selección proyecto de auditoría en base a evaluación de riesgos.
6. Evaluación de riesgos a nivel de proceso para determinar alcance, objetivos y naturaleza pruebas.
7. Revisión papeles de trabajo por parte de los supervisores.
8. Uso de muestreo estadístico y diversas técnica de evaluación de riesgos (ISO 31010).
9. Benchmark mejores prácticas sector opera la empresa y leyes y regulaciones aplicables.
10. Mantenimiento y administración de lugar de trabajo y papeles.
11. Reportes de auditoría interna de alto impacto.
12. Repuesta recomendaciones y seguimiento plan de acción.
13. Entrenamiento personal departamento y desarrollo destrezas.
14. Descripción posiciones departamento auditoría interna.
15. Coordinar relaciones con otros proveedores de aseguramiento (segunda línea de defensa).
16. Desarrollo de medidas de desempeño.
17. Uso tecnología información trabajo auditoría interna.
18. Relación comité auditoría.
19. Encuesta de clientes.
20. Desarrollo programa de aseguramiento y mejora a la calidad.
21. Revisiones externas de calidad cada cinco años.

Sin embargo el futuro será, sin lugar a dudas, mucho más complejo, por esta razón a continuación analizamos una Guía Práctica emitida por la Fabrica del Pensamiento del IIA España, la cual presenta los retos y expectativas para la función de auditoría interna en entidades de crédito.

a. Retos y Expectativas de Futuro para la Auditoría Interna de las Entidades de Crédito



Consciente de la importancia del sector bancario para la economía, así como de la relevancia que tiene la función de Auditoría Interna para el buen funcionamiento de las entidades de crédito, el Instituto de Auditores Internos de España se ha planteado la necesidad de identificar cuáles son los principales retos a los que deberá enfrentarse nuestra profesión para continuar siendo en el futuro una pieza clave del buen gobierno de dicho sector, por esta razón emitió el siguiente documento técnico:

Retos y Expectativas de Futuro para la Auditoría Interna de las Entidades de Crédito – Guía Práctica de la Fabrica del Pensamiento – IIA España – Dic. 2014

Este documento identifica las tendencias, expectativas e impactos concretos que, como consecuencia, esperamos se produzcan en la función de Auditoría Interna. Estas tendencias suponen retos a los que tendrá que enfrentarse nuestra profesión en el corto y medio plazo. Su objetivo no pretende ser el establecimiento de unas normas, sino mostrar las tendencias que se están produciendo en el sector. Debe entenderse como una herramienta de reflexión para las Direcciones de Auditoría Interna. De la actitud proactiva de la función dependerá el mantenimiento del compromiso de calidad y eficacia de nuestro trabajo.



b. Análisis de las tendencias

En **RECURSOS HUMANOS** las tendencias previstas apuntan hacia auditorías de equipos integrados, una mayor especialización y formación de los recursos y una mejor coordinación con la segunda línea de defensa y auditores de cuentas.

Cada vez es más deseable que los recursos cuenten con experiencia suficiente, como manera de alcanzar un seniority comparable a la dirección ejecutiva de aquellas actividades que son responsables de auditar y con capacidad para cuestionar no sólo el cumplimiento de los procedimientos, sino también su diseño e incluso la toma de decisiones.

La función, **ORGANIZATIVAMENTE ESTRUCTURADA** bajo la dependencia del Consejo o de una Comisión de Auditoría que estará más involucrada en la función, en su evaluación y seguimiento, tendrá una mayor exposición en la entidad. Cada vez se le requerirá más información, así como una mayor participación en los órganos de gobierno interno y una mayor involucración en los procesos estratégicos de la entidad.

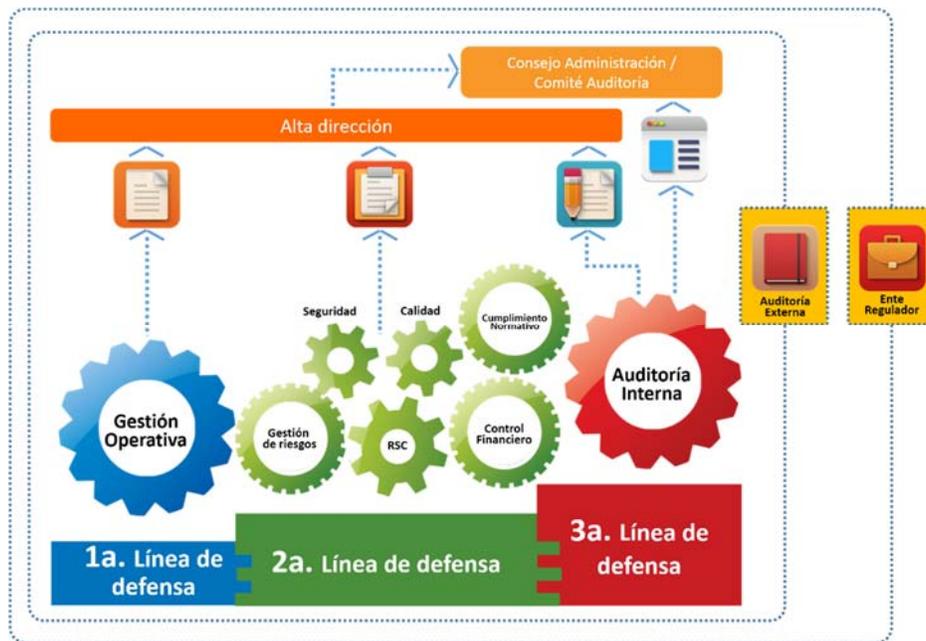
Esta mayor demanda de información interna, unida a los posibles requerimientos que se esperan con la implantación del Mecanismo Único de Supervisión (MUS) y otros reguladores, debería tener su reflejo en la planificación de horas de trabajo dedicadas al reporting y, con el tiempo, al incremento de los recursos dedicados a esta función.

Respecto al **ENFOQUE Y ALCANCE DE LAS REVISIONES**, se acentuará la tendencia, ya iniciada, a potenciar las revisiones a distancia, extendiéndose a áreas distintas de la red comercial. La auditoría continua servirá para alimentar dinámicamente la evaluación riesgos, reevaluándose los planes anuales varias veces al año. La búsqueda de nuevas vías para aportar un mayor valor añadido llevará a afrontar nuevos enfoques en las revisiones, incrementando los trabajos de asesoramiento, evaluando los marcos de governance y control de las entidades y adoptando enfoques más novedosos.

Para ello es fundamental contar con unos **RECURSOS TÉCNICOS ADECUADOS**. Auditoría Interna se apoyará cada vez más en un examen del funcionamiento de controles automáticos y un mayor tratamiento masivo de datos, para lo que será necesaria la evolución de las herramientas informáticas que permita dichas capacidades.

Auditoría Interna tiene por delante grandes oportunidades de incrementar el valor que aporta a las entidades de crédito y, por si las oportunidades expuestas hasta ahora no fueran suficientes, en el horizonte se plantean posibilidades adicionales relacionadas con las otras funciones de aseguramiento. El esquema de las tres líneas de defensa requiere de un trabajo adicional que garantice la eficaz y eficiente actuación de cada una de ellas.

Para ello se requiere contar con una metodología de trabajo que promueva el trabajo colaborativo entre las tres líneas con un lenguaje común que permita generar un reporting comparable de la actividad de las distintas líneas y contar con un esquema de comunicación que prime la transparencia.



La función de Auditoría Interna puede liderar la puesta en práctica de este esquema de trabajo, aportando valor con su conocimiento transversal de los procesos y su visión global de la entidad.

El análisis realizado por el equipo redactor de este documento revela que el éxito de la función en los próximos años depende de:

- La habilidad de los auditores internos para encontrar el equilibrio entre las distintas necesidades de sus stakeholders, donde el regulador tendrá un papel mucho más preponderante del que ha tenido hasta hoy.
- La incorporación de las nuevas tecnologías en su campo de actuación utilizándolas para maximizar la eficiencia, profundidad y eficacia de sus revisiones.
- La conformación de una alianza estratégica con la segunda línea de defensa que permita incrementar la cobertura de las actividades de aseguramiento y el consecuente incremento en el reporting a una Comisión de Auditoría que cada vez demandará más y mejor información sobre el control de las entidades de crédito.
- La capacidad de incorporar en su campo de actuación otros aspectos de la actividad de las entidades, como la gestión estratégica, la estructura de governance y la cultura de gestión de riesgos

Y todo ello en un entorno caracterizado por una elevada presión sobre los recursos que obligará a asegurar la distribución eficiente de los mismos. Por lo que ahora más que nunca necesitamos de Compromiso, Coraje y Capacidad de Contribución.

3. COMPROMISO DE SER CREATIVOS

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

Si tuviésemos que hacer una definición de compromiso,

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

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

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

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

La palabra compromiso da un nuevo significado al trabajo.

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

Desde hoy acepte el compromiso de trabajar con creatividad.

Es necesario asumir un compromiso con el cambio y la innovación. Los líderes de auditoría deben transmitir a todo el departamento que auditoría interna fomentará cambio. Esto podría reflejarse en una declaración de visión o misión, podría incorporarse a las estrategias y los objetivos del departamento, o bien integrarse a cada reunión organizada por el departamento.

Los líderes de auditoría tienen que asumir en verdad este compromiso, asegurándose de que en todas sus acciones se vea reflejado el apoyo al cambio y a asumir riesgos. Incluso aquellos que no ocupan cargos de liderazgo tienen la responsabilidad de asumir una actitud innovadora y adoptar medidas para desarrollar la creatividad e innovación dentro del departamento.

4. ¿QUÉ ES LA CREATIVIDAD?



Para ser creativo no tienes la necesidad de abalanzarte sobre Mario Draghi, presidente del Banco Central Europeo (BCE), y tirarle confeti y papeles encima como lo hizo esta joven manifestante el miércoles 15 de abril del 2015, en la sede de la institución en Fráncfort, Alemania, durante una conferencia de prensa. Por lo que es importante que reflexiones sobre la siguiente frase:

¿Qué sería de la vida, si no tuviéramos el valor de intentar algo nuevo?
Vincent Van Gogh

La creatividad no es tanto ver lo que aún nadie ha visto, sino pensar lo que todavía nadie ha pensado, sobre aquello que todos ven.

El exceso de rutina es perjudicial para la creatividad.

La creatividad se aprende igual que aprendemos a leer. Radiografía de un auditor interno creativo. **¿Qué suelen tener en común los auditores internos creativos?**

1. Confianza en sí mismos
2. Valor
3. Flexibilidad
4. Capacidad de asociación
5. Buena percepción
6. Capacidad intuitiva
7. Capacidad crítica
8. Curiosidad intelectual
9. Entusiasmo
10. Tenacidad

***Todas las personas tienen la disposición de trabajar creativamente.
Lo que sucede es que la mayoría jamás lo nota.*** Truman Capote

Los auditores internos que no son creativos acaban siendo desplazados por los que están dispuestos a correr riesgos. Por tanto, ve a trabajar todos los días y niégate a hacer lo mismo que hiciste el día anterior solo porque eso fue lo que hiciste ayer. Plantéate el desafío de pensar de otro modo, de hacerlo mejor y de ser mejor. Agita las cosas. Enfrentate a tus limitaciones. Niégate a ser como el promedio. Apuesta por lo mejor. Comprométete a ser excepcionalmente bueno en todo lo que hagas. Y en eso te convertirás. Antes de lo que crees.

Las empresas necesitan un poco más de osadía, necesitan más auditores que estén dispuestos a asumir riesgos y trepar a las ramas más altas. Las empresas necesitan más seres humanos como Richard Branson y su entusiasmo para llevar turistas al espacio con su empresa Virgin Galactic. Me encanta ver gente así. Me inspira.

Las grandes corporaciones pagan por la originalidad (he aquí una idea poderosa).

¿Quieres ser un auditor innovador?

Auditoría interna solo podrá asegurarse de mantenerse a la altura del ritmo acelerado de cambio si cada auditor asume la responsabilidad de ser innovador y reconoce que la profesión necesita la innovación para progresar. Debemos buscar las oportunidades, rodearse de otros compañeros innovadores y estar dispuesto a asumir los riesgos. Sueña a lo grande. No te conformes con lo corriente. Por lo que he visto hasta ahora, es una sentencia de muerte.

Creatividad versus innovación

Ahora bien, es importante no confundir la creatividad con la innovación, hace poco leí un artículo sobre innovación de **J. Michael Jacka**, publicado en la Revista del IIA Global, llamado: **“Prepararse para la INNOVACIÓN”**, el cual establece lo siguiente:

“Muchas veces, los términos “creatividad” e “innovación” se utilizan en forma intercambiable. Aunque se trata de conceptos estrechamente relacionados, existe una importante diferencia entre ambos. La creatividad representa la generación de ideas nuevas y diferentes; la innovación tiene que ver con encontrar un uso práctico para esas ideas creativas. Esto significa que la creatividad se relaciona con la cantidad, es decir con el desarrollo de tantas ideas como sea posible sin importar lo alocadas o poco prácticas que parezcan; la innovación, en cambio, se relaciona con la calidad, con identificar las ideas creativas que vale la pena implementar.”

Resumiendo Michael deja claro que: **Creatividad es pensar en nuevas ideas, innovación es hacer cosas nuevas.**

5. CORAJE PARA INNOVAR

“No temas renuncia a lo bueno para ir por lo grandioso” John D. Rockefeller

Debemos tener el suficiente coraje para innovar en cada una de las tareas que realice el departamento, recuerde:

“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.” Steve Jobs

Coraje: La palabra “coraje” es muy interesante. Proviene de la raíz latina, “**COR**”, que quiere decir corazón, por tanto, ser valiente significa vivir con corazón. El camino del corazón es el camino del coraje. El éxito verdadero no proviene de proclamar nuestros valores, sino de ponerlos en práctica consecuentemente todos los días, tenga presente que las acciones dicen más que las palabras. La manera en que vivimos siempre habla más fuerte que las palabras que podemos pronunciar. Coraje es separarse de lo que le resulta familiar y cómodo para enfrentar lo desconocido sin garantía de éxito alguna. Es esa habilidad de “ir intrépidamente a donde ningún hombre ha ido antes” que distingue al líder de la persona convencional. Este es el ejemplo que debes establecer para ti mismo si no deseas hacer parte del promedio. Este ejemplo que también inspira y motiva a otros a superar sus anteriores niveles de consecución.

Coraje es la principal cualidad del liderazgo, en mi opinión, no importa dónde se ejerza. Por lo general, implica algunos riesgos, especialmente en las nuevas empresas.

Walt Disney

Muchos Departamentos de Auditoría Interna siguen aferrando al status quo y hacen, en esencia, el mismo trabajo del mismo modo en que lo hicieron siempre. Los auditores internos solo podrán encontrar maneras nuevas y mejores de desempeñar su trabajo — y al mismo tiempo observar el mandato histórico de la profesión — si adoptan estrategias que incorporen innovación. Existen diversas estrategias destinadas a ayudar a cualquier departamento de auditoría interna a sentar las bases para la innovación.

Para alcanzar la excelencia es absolutamente necesario convertirse en un innovador excepcional. Mejorar constantemente las cosas y buscar apasionadamente nuevas formas de añadirles valor. Trabajar con agilidad y actuar con presteza son rasgos creativos que los mejores en los negocios siempre tienen presentes. Y para ser increíblemente creativo y generar grandes ideas que te catapulten a tu nivel más alto no necesitas irte a pasear por el bosque o encontrar un santuario. Algunas de las mejores ideas surgen innovando y modificando la forma de pensar en el mismo lugar donde te encuentras ahora.

6. ¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN?

Significa literalmente Acción y efecto de innovar. La palabra proviene del latín *innovare*. Asimismo, en el uso coloquial y general, el concepto se utiliza de manera específica en el sentido de nuevas propuestas, inventos y su implementación económica. En el sentido estricto, en cambio, se dice que de las ideas solo pueden resultar innovaciones luego de que ellas se implementan como nuevos productos, servicios o procedimientos, que realmente encuentran una aplicación exitosa, imponiéndose en el mercado a través de la difusión.

El mantra del innovador

Los auditores internos innovadores tienen un mantra que dice: **«Lo mejor es enemigo de lo bueno»**. Están constantemente atreviéndose a hacer las cosas mejor. Lo que otros dicen que es imposible, ellos lo ven como probable. Viven de su imaginación, no de sus recuerdos. **Viven para desafiar lo comúnmente aceptado. No dan nada por hecho. No entienden de límites. Para ellos, todo es posible.**

Si quieres ser un líder en el área de auditoría interna, tengo para ti un sencillo consejo: sigue innovando. Innova en el enfoque de tu trabajo. Innova en la relación con tus clientes y el comité de auditoría. Innova en la forma en que conduces tu vida. Estancarse equivale a empezar a morir. El crecimiento, la evolución y la innovación son la base de la vida. Sin duda puede asustar, pero

¿Acaso no prefieres sentir miedo antes que quedarte corto en la vida?

Huye de tu zona de confort. ¿Cuál es mi definición favorita de zona de confort? **Aparente estado de comodidad que lleva a la muerte en vida. Justificación perfecta para no hacer, no crecer, no arriesgarse y no vivir.**

Ser la misma persona ayer que hoy no te da ninguna seguridad añadida. No es más que una ilusión que te acaba partiendo el corazón cuando llegas al final de tu vida y te das cuenta de que desperdiciaste la oportunidad de vivirla audazmente. La satisfacción duradera se halla en lo desconocido.

Naturalmente, cuanto más innoves y te niegues a dejarte atar por las cadenas de la complacencia, más fracasarás. Es algo que ya he mencionado en capítulos anteriores. No todos los riesgos que asumas ni todo lo que intentes saldrá como lo habías planeado. Así es la vida. El fracaso es realmente fundamental para el éxito. Y cuanto más lo intentes, más lejos llegarás. En cualquier caso, el fracaso es un regalo. A mí me ha sido de gran ayuda. Me ha llevado más cerca de mis metas, me ha aportado más conocimientos y me ha endurecido de modo que, gracias a él, me encuentro mejor preparado. El éxito y el fracaso van de la mano. Son socios en el negocio.

Tenga presente que: **La creatividad e innovación es el resultado de un trabajo duro y sistemático, por lo que a continuación tienes once pasos que debes implementar para mejorar tu capacidad de contribución.**

7. ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR NUESTRA CAPACIDAD DE CONTRIBUCIÓN

1. Salga de su escritorio

El peor lugar donde usted puede estar, es escondido tras su escritorio. Los mejores Directivos de Auditoría Interna salen de su escritorio y tienen enriquecedoras y provechosas conversaciones con los miembros de sus equipos. Trabajan arduamente en la reorganizando sus departamentos para hacerlos más ágiles y eficaces mediante el desarrollo de un Plan Estratégico.

Cómo empezar la tendencia a la innovación nada dice más que los resultados tangibles. El primer paso que se puede dar es buscar oportunidades innovadoras en todo lo que hacemos. Es posible que un auditor esté a cargo de la más mundana de las auditorías (pensemos en la “caja chica”), pero eso no implica que deba abstenerse de hallar algo diferente en esa tarea asignada que le aporte un nuevo valor al cliente.

Además, nada fomenta la innovación tanto como ese primer éxito. Se pueden buscar oportunidades en los procesos o las operaciones que no funcionan o que no tienen sentido. Armar un grupo y generar una tormenta de ideas. Podemos identificar el problema, generar ideas nuevas y diferentes sobre cómo mejorar y luego implementarlas. Entre algunas de las mejores prácticas se encuentran:

Realice reuniones periódicas con el equipo. Aunque sobre-diseñar el proceso de innovación puede ser contraproducente, la mejor práctica es contar con un sistema que permita la elevación y aprobación de ideas. Un método sugerido — basado en el sistema de ideas SHARP (específico, de alto impacto, relevante y que resuelva problemas, por sus siglas en inglés), desarrollado por Larry Robertson, director de recursos humanos del Colegio Americano de Ejecutivos de Salud — es fijar reuniones periódicas para la presentación de tales ideas. Las presentaciones se pueden hacer a los líderes de auditoría o frente a un grupo de auditores internos. Todos los presentadores deben poder responder cinco preguntas básicas:

- ¿Cuál es su idea y cómo funcionaría?
- ¿Qué problema resuelve su idea o propuesta?
- ¿Qué clientes se beneficiarían de la implementación de su idea?
- ¿Se ha intentado esto antes y, de ser así, por qué su enfoque es mejor?
- ¿Cuánto tiempo llevará implementarlo?

Se debe tener en cuenta que, aunque no se establezca un esquema formal, toda iniciativa de innovación debe incluir la respuesta a estas preguntas. Una vez aprobada una idea, el presentador es responsable de armar el equipo necesario y finalizar el proyecto dentro de los plazos definidos. Esto fomenta el poder de decisión dentro del marco de innovación y asigna la iniciativa a un promotor que tiene un interés genuino en el éxito del proyecto.

2. Desarrolle un Plan Estratégico

La metodología de Plan Estratégico trata de dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Dónde pensamos que estamos? - ¿Dónde deseamos estar? - ¿Dónde realmente estamos ahora?

Cuando un modelo de madurez es diseñado adecuadamente proporciona:

Un marco para imaginar o visualizar el futuro, el estado deseado, y el desarrollo de planes de mejora.

Benchmarking: comparar sus procesos internamente o externamente.

Un mecanismo para dar una idea sobre la mejor ruta para convertir un proceso inmaduro a maduro.

Un método disciplinado fácil entender y aplicar.

Cuando usamos un modelo de madurez por lo general se comienza con tres pasos:

Determinar el propósito del modelo y sus componentes.

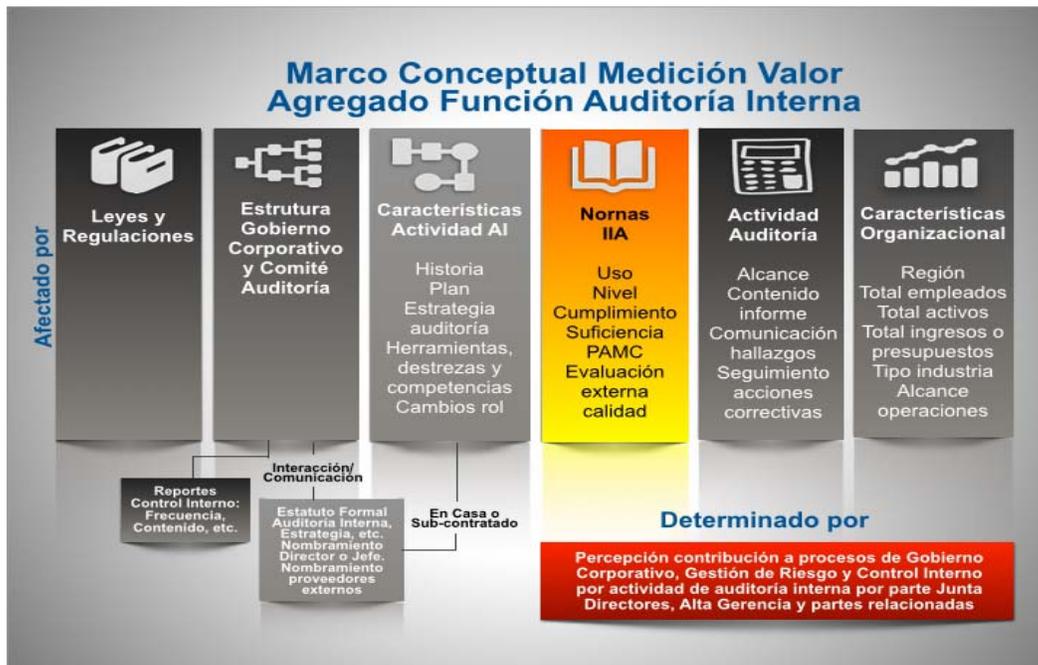
Determinar los niveles.

Desarrollar las expectativas para cada nivel.

Debemos para realizar la transformación de la función de auditoría interna tener en consideración el desarrollar una transformación en la forma de realizar el trabajo:



Para conseguir mejores resultados es esencial que considere todos los aspectos de la actividad de auditoría interna, que son determinantes para agregar valor:



Adicionalmente puede tomar en consideración los siguientes elementos esenciales:

- **Servicios o roles de auditoría interna:** Estos incluyen servicios de aseguramiento y consultoría, así como también servicios tercerizados a través de proveedores externos. Este rol representa el proveer una evaluación independiente y objetiva para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.
- **Manejo Personal:** Esto representa el proceso de crear un ambiente de trabajo que permita al personal desarrollar lo mejor de sus capacidades. Estas tareas incluyen: la descripción de puestos, reclutamiento, normas de desempeño, desarrollo profesional, entrenamiento, coaching y desarrollo de carrera.
- **Práctica Profesional:** Representa la base que apoya las políticas, procesos y prácticas que permiten que la actividad de auditoría interna se realice efectivamente, con eficiencia y cuidado profesional.
- **Medidas Desempeño:** Es la información necesaria para manejar, conducir y controlar las operaciones de la actividad de auditoría interna y registro de sus desempeño y resultados.
- **Relaciones Organizacionales:** Incluye a la estructura organizacional y la relación de auditoría con los diversos gerentes, la alta dirección y el presidente ejecutivo (CEO).
- **Estructuras de Gobierno Corporativo:** Relación de reporte administrativo y funcional del Director de Auditoría Interna y como la función de auditoría interna se ajusta a la estructura de gobierno corporativo organizacional.

3. Comprenda a su cliente

La *innovación* se puede definir como la generación de valor para el cliente a través de la implementación de nuevas ideas. Esta definición destaca dos aspectos importantes de la innovación: el desarrollo de nuevas ideas y su implementación. El componente clave de esta definición es el énfasis en el valor para el cliente. Las ideas que no generan valor para el cliente carecen de utilidad.

En consiguiente, para que un departamento de auditoría interna sea innovador, primero debe comprender quiénes son sus clientes, para luego identificar lo que éstos valoran. Muchos departamentos de auditoría interna se basan en interpretaciones erróneas sobre sus clientes, sin tener en cuenta el impacto total de su trabajo y a quiénes afecta. Todos los departamentos de auditoría pueden beneficiarse al realizar una reevaluación de su base de clientes, que debe comenzar por determinar quiénes son.

La identificación de los clientes puede comenzar con pasos tan simples como la revisión de las listas de distribución de los informes de auditoría, los organigramas y los asistentes a las reuniones. Pero su alcance debe ser mayor, para identificar a las personas, los departamentos y demás organizaciones que se benefician con los servicios de auditoría interna. Por ejemplo, ¿la base de clientes de auditoría interna incluye al consejo de administración, a todos los ejecutivos, a toda la dirección, a todos los empleados de línea, a los organismos de control, a los proveedores de aseguramiento y a los clientes de la organización? Aunque auditoría interna afectará a algunos de estos clientes en mayor medida que a otros, se debe tener en cuenta a todos a la hora de determinar el valor que puede aportar.

Una vez identificados estos clientes, auditoría interna debe determinar el valor que pueden obtener los clientes del departamento. La mejor manera de obtener esta información es consultar a los mismos clientes. Debemos recordar que el debate no es qué puede hacer auditoría interna por ellos; no es el momento de abordar lo que el departamento cree que necesita el cliente. Esa conversación es para otro momento. En cambio, debemos centrarnos en las necesidades del cliente y en lo que a éste le gustaría obtener a través de auditoría interna.

Parte del desafío de esta conversación consiste en superar los preconceptos que el cliente tiene sobre auditoría interna. Una parte del debate puede centrarse en aprender y refutar estos prejuicios. Es probable que se necesite más de una conversación, pero esta información es esencial para comprender de qué manera auditoría interna puede ser innovadora. La mejor manera de obtener esta información es a través de una comunicación positiva y continua. En una situación determinada, un departamento de auditoría descentralizado reconoció que, debido a que la función de auditoría interna estaba distribuida entre varias ubicaciones de Estados Unidos, los auditores no tenían una comprensión clara de sus diversos clientes. Se llevaron a cabo sesiones de tormenta de ideas con auditores de las doce sedes en las que funcionaba un departamento de auditoría interna.

En las sesiones, de un día de duración, primero se pidió a los participantes que mencionaran la mayor cantidad de clientes de auditoría interna que pudieran. Una vez identificados, se les pidió que comentaran cuáles eran, en su opinión, las necesidades de esos clientes. Al concluir las sesiones, los líderes de auditoría utilizaron la información para comenzar a desarrollar un enfoque más integral de comunicación con sus clientes. Éste incluyó un enfoque específico sobre la alineación de las necesidades del cliente con la concepción de tales necesidades por parte de auditoría interna. Además, todo el personal de auditoría logró comprender mejor el amplio alcance de clientes que requerían servicios de auditoría interna.

4. Comprenda la Cultura de su organización

La innovación no es un interruptor que pueda prenderse y apagarse. Para que un departamento sea en verdad innovador, la innovación debe ser un aspecto constante de su vida; una parte de la cultura del departamento. Esto no significa que todos deban estar buscando en forma constante cambiarlo todo cada vez que se hace algo. Pero sí quiere decir que, cuando resulta apropiado, la innovación debe surgir en forma natural. El primer paso hacia la construcción de un ambiente innovador es asegurarse de que exista una cultura que respalde la generación de nuevas ideas, que las fomente y asuma los riesgos de su implementación.

Esto no puede suceder si no es en el marco de una cultura de honestidad, transparencia, libertad y confianza. Es posible que este sea uno de los aspectos más complejos de la creación de un entorno innovador, porque requiere una evaluación completa y honesta de la cultura del departamento. Los líderes de auditoría interna no pueden descartar los resultados de las encuestas al personal, las quejas que se filtran de las reuniones a puertas abiertas o los comentarios negativos como si se trataran de reflexiones de unos pocos detractores. Deben trabajar en estrecha colaboración con el departamento de recursos humanos con el objetivo de asegurar un clima que respalde la innovación, tomando todas las medidas necesarias para consolidar esa confianza.

5. Considerar el Entorno

Al entrar a la mayoría de los departamentos de auditoría interna, las últimas palabras que se nos vendrían a la mente son “creativo” o “innovador.” Aunque un departamento no puede decorar su camino hacia la innovación por medio de pósters para motivar o colgando imágenes de cerdos voladores del cielorraso o difundiendo música rock por los altavoces, debe haber evidencia orgánica del deseo del departamento de convertirse en un catalizador del cambio. Cada uno debería poder expresar su propia individualidad y aportar influencias externas al enclaustrado mundo de la auditoría interna. A medida que el personal se sienta con libertad de aportar su marca reflejará un entorno innovador de manera positiva, y no solo como la incorporación de otra moda temporal corporativa.

La libertad es necesaria para que exista verdadera innovación. Un entorno físico innovador cuenta con espacios abiertos que incentivan a reunirse y conversar. También debe haber sectores privados disponibles para los grupos que deseen reunirse espontáneamente para debatir un asunto. Si el único espacio disponible son salas de reunión siempre reservadas y con lista de espera, es recomendable buscar otras opciones. Se puede pedir que se asigne una sala de reunión al departamento de auditoría, implementar la directiva de que se puede desalojar a cualquiera de su oficina en caso de necesitar una sala donde reunirse, o designar un lugar fuera del edificio para ello. La transparencia y la predisposición son claves, porque nadie sabe de dónde puede surgir la próxima buena idea.

6. Camine fuera de los límites de su departamento

Entre en contacto con el personal operativo, escuche con empatía a la gente de todos los niveles y aprenda. Visite a los jugadores claves de la organización y manténgase actualizado sobre cómo va el negocio y cuáles son las futuras tendencias. Muestre interés genuino en ayudar, lo cual le permitirá establecer una relación sólida más allá de las tareas rutinarias de auditoría.

Adicionalmente, tenga presente que la función de auditoría interna debe compartir información y coordinar actividades con otros proveedores internos y externos de servicios de aseguramiento y consultoría para asegurar una cobertura adecuada y minimizar la duplicación de esfuerzos.

Fomente la coordinación con la Segunda Línea de Defensa (Otro proveedores de Aseguramiento), tales como:

1. Gestión de riesgos
2. Cumplimiento normativo
3. Control interno
4. Seguridad de información
5. Responsabilidad y reputación corporativa
6. Seguridad
7. Equipo de revisión de reportes financieros
8. Subcomités (actuarial, crédito, gobierno corporativo, etc.)
9. Auditores externos
10. Ente supervisor
11. Otros proveedores externos de aseguramiento

Realice preguntas retadoras para garantizar que se están ponderando los riesgos de forma correcta;

1. ¿Qué nos impide crecer?
2. ¿Cuáles son las principales tendencias de la industria?
3. ¿Qué hace la competencia mejor que nosotros?
4. ¿De qué se queja la gente en la organización?
5. ¿Si te permitieran corregir algo qué corregirías?
6. ¿Cuáles son los principales obstáculos que nos impiden tomar ventajas de las oportunidades?
7. ¿Qué informaciones sobre la organización no te gustaría que saliera publicada en la primera plana de los periódicos?
8. ¿Qué te mantiene desvelado en las noches?
9. ¿Dónde se invierten la mayor cantidad de recursos?
10. ¿Realmente estamos tomando los riesgos correctos?

7. Practique deportes externos

Salte, arrástrese y suba a lugares altos (si es necesario), con el fin de comprobar la ocurrencia de situaciones críticas. En la medida que los ejecutivos avanzan en la pirámide jerárquica del Departamento de Auditoría interna, los DAI's tienden a delegar la observación de situaciones críticas que podrían ser incluidas en los informes. De vez en cuando, por más alta que sea su posición salga de su zona cómoda y vaya al campo de batalla; y vea usted mismo que realmente está sucediendo y que tan grave podría ser la situación detectada.

El trabajo de auditoría interna debe significar cambio y acción. Tu trabajo debe tener un impacto positivo en los procesos de la organización. Creo que la idea fundamental de los servicios prestados de aseguramiento y consultoría es contribuir y promover mejores prácticas de negocio. Propongo un cambio drástico, paradigmático en nuestra manera de pensar sobre el trabajo. Personalmente, creo que los auditores internos estamos en nuestras empresas para ayudar al logro de sus objetivos, para brindar un servicio distintivo y superior; para aportar más de lo que nuestros clientes esperan.

Lamentablemente, la palabra auditoría Interna sugiere en muchas ocasiones ideas tales como: control, procedimientos, políticas, cumplimiento, planificación, consistencia, papeles de trabajo, error, irregularidad, informes y papeles de trabajo. **Si deseas un incremento sustancial, tu trabajo debería estar asociado con términos tales como: estrategia del negocio, riesgos, resultados, cambio, visión, cuantificación impacto, solución creativa a situaciones detectadas y mejoras sustanciales procesos.**

8. Cambie los programas de auditoría interna

Integrar Componentes COSO 2013 y Puntos de Enfoque en Programa Auditoría

El marco COSO 2013	
<p>El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) publicó en mayo de 2013 el <i>Marco Integral de Control Interno Actualizado</i>, que supone una revisión de COSO I, publicado en 1992, y de la versión ampliada del mismo en 2004 con el Enterprise Risk Management (ERM) denominado COSO II.</p> <p>Uno de los cambios más significativos ha sido el establecimiento de 17 principios que sustentan los 5 componentes de control interno.</p> <p>Entorno de control</p> <p>Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos</p> <p>Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión</p> <p>Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad</p> <p>Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia</p> <p>Principio 5: El Consejo hace cumplir las responsabilidades de supervisión</p>	<p>Evaluación de riesgos</p> <p>Principio 6: Especifica objetivos relevantes</p> <p>Principio 7: Identifica y analiza los riesgos</p> <p>Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude</p> <p>Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes</p> <p>Actividades de control</p> <p>Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control</p> <p>Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología</p> <p>Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos</p> <p>Principio 13: Usa información Relevante</p> <p>Sistemas de información</p> <p>Principio 14: Comunica internamente</p> <p>Principio 15: Comunica externamente</p> <p>Supervisión del sistema de control – Monitoreo</p> <p>Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes</p> <p>Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias</p>

Puntos de Enfoque

- Los puntos de enfoque son regularmente características importantes de los principios que pueden ser utilizadas para facilitar el diseño, implementación y la conducción del control interno
- No existen requerimientos separados para la evaluación de si los puntos de enfoque están siendo aplicados
- Puede que algunos puntos de enfoque no apliquen o no sean relevantes y otros pueden ser identificados adicionalmente

Modificación Programa Auditoría Interna

Todos sabemos que para implementar exitosamente el Marco COSO 2013, la organización debe cumplir con los 17 Principios Fundamentales que sustentan los 5 Componentes claves y para cumplir con los 17 principios necesitamos aplicar los puntos de enfoque relativos a cada principio. Por lo que en base a los puntos de enfoque modificamos los programas de auditoría principalmente para los componentes de Actividades de Control:

Principios	Puntos de Enfoque
<p>Principio 10: La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen en la mitigación de riesgos sobre logro de objetivos, a un nivel aceptable</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integradas con la Evaluación de Riesgos. • Consideran factores específicos de la entidad. • Determinadas por los procesos de negocio relevantes. • Considera una combinación de distintos tipos de actividades de control. • Considera a que nivel aplicar las actividades de control. • Aborda la segregación de funciones (Registro, autorización, aprobación).
<p>Principio 11: La organización selecciona y desarrolla actividades generales de control sobre la tecnología para soportar el logro de objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Determina la vinculación entre el uso de la tecnología en los procesos de negocio y los controles generales de tecnología. • Establece las actividades de control de infraestructura de tecnología pertinentes. • Establece actividades de control pertinentes sobre los procesos de administración de seguridad. • Establece actividades de control pertinentes sobre la adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnología.
<p>Principio 12: La organización implementa actividades de control a través de políticas que establezcan que es esperado y procedimientos que pongan estas políticas en acción</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establece políticas y procedimientos para soportar la implementación de las directivas de la gerencia. • Establece responsabilidad y rendición de cuentas por la ejecución de las políticas y procedimientos. • Desarrolla – las actividades de control – en forma oportuna. • Toma acciones correctivas. • Desarrolla - las actividades de control – utilizando personal competente. • Reevalúa las políticas y los procedimientos.

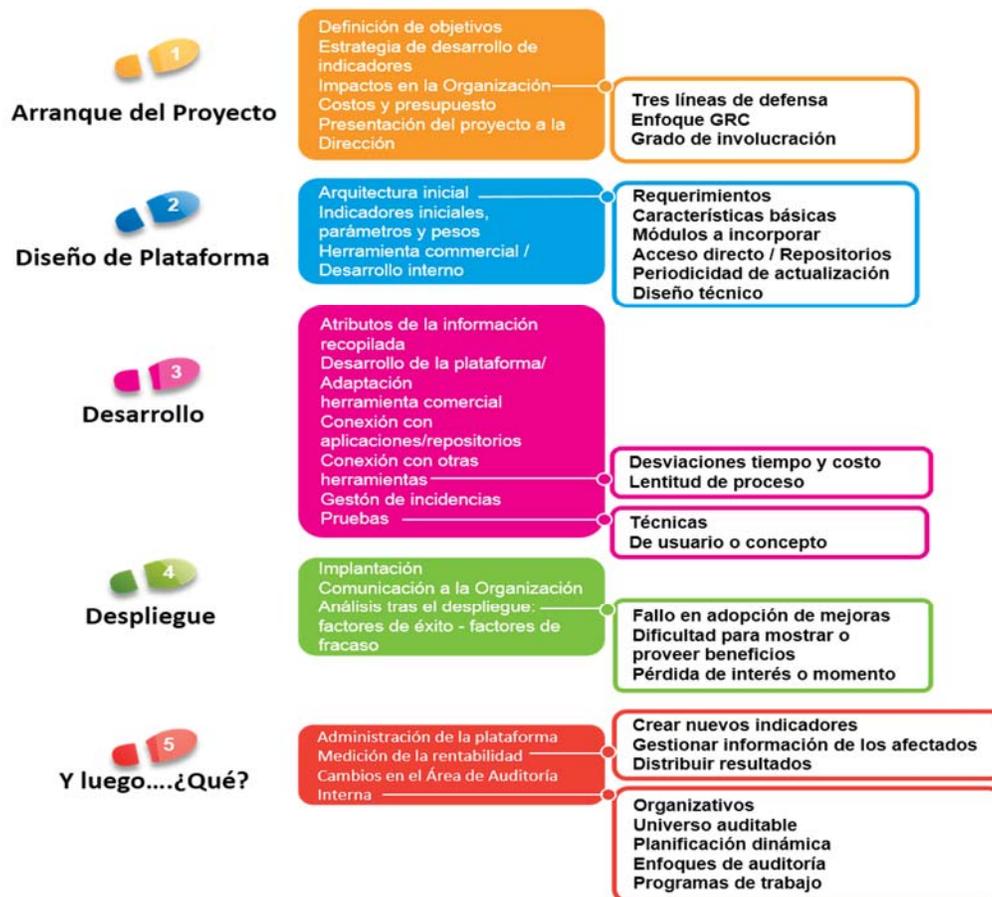
9. Implemente un proceso de auditoría continua

Guía para implantar con éxito un modelo de Auditoría Continua - Guía Práctica de la Fabrica del Pensamiento – IIA España – Nov. 2014, establece lo siguiente:

Decálogo de Buenas Prácticas

1. Considere la Auditoría Continua un proyecto estratégico.
2. Defina desde el primer momento cómo medir la rentabilidad.
3. Auditoría Continua no es sinónimo de “reducción de personal”: no lo convierta en su principal objetivo.
4. Un simple “conjunto de consultas” no es un buen modelo de Auditoría Continua.
5. Ponga los cimientos: defina el modelo antes de definir los indicadores.
6. Involucre al departamento de tecnología cuanto antes.
7. Las áreas de negocio son una fuente de ideas.
8. Cuanto más configurable sea, mucho mejor.
9. Tenga cuidado con el “umbral de tolerancia”.
10. Su negocio no deja de evolucionar, acompáñelo con su modelo.

Consideraciones Implementación Modelo Auditoría Continua



10. Desarrolle un sistema de generación contratipos

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

Tenemos la imperiosa necesidad de desarrollar un informe que tenga un impacto significativo en el lector en los primeros treinta segundos o antes, que el usuario tenga el mismo en sus manos o lo lea a través de la pantalla del computador. Por esta razón, En nuestro departamento de auditoría interna con el fin de mejorar los informes trabajamos en el proceso de modificación pero comenzando con el final pensando cómo será el resultado final, cuáles son las necesidades de nuestros clientes y qué deseamos resaltar.

El siguiente pasaje del libro llamado “La 3ª alternativa”, su autor Stephen R. Covey nos recomienda: ***“Ponga las ideas patas arriba. Invierta la sabiduría convencional, por extravagante que pueda parecer el resultado. Esta práctica se denomina***

“Generación de Contratipos”.



Un contratipo es un modelo que invierte las expectativas. Son, con frecuencia, las soluciones más creativas. Como se da la vuelta a las ideas de partida, es habitual encontrar soluciones completamente novedosas para el problema. El propósito de un contratipo es provocar, retar, ver qué despierta en las mentes de los miembros del equipo. El contratipo más sencillo le da la vuelta a la manera habitual de hacer las cosas. Por ejemplo, una agencia de alquiler de automóviles contratípica podría llevarle el vehículo a casa, en lugar de pedirle que lo vaya a buscar”.

Aplicación práctica en el trabajo diario – Comience su próximo proyecto de auditoría diseñado la estructura del informe

La estructura del informe se desarrolla examinando los objetivos del mismo y las necesidades de los usuarios. Es un ejercicio de ajustar los componentes y el mensaje dentro de una estructura que vaya acorde con los objetivos y las necesidades de los lectores.

A través de pasar los componentes y el mensaje a través de filtros, que permiten al diseñador del informe desarrollar un documento de alto impacto:

- ¿Qué componentes y mensajes deben ser enfatizados?
- ¿Qué secciones deben ser enfocadas para lograr el objetivo deseado?
- ¿Cuál debe ser la estructura de cada sección?
- ¿Cuál es el nivel de detalle deseado de cada sección?
- ¿Los encabezados proveen las bases para navegar a través del informe?

11. Permita al personal tener libertad para Fracasas

**“Si no estás preparado para estar EQUIVOCADO
nunca se te ocurrirá algo ORIGINAL”**

Ken Robinson

Uno de los descubrimientos más difíciles para los auditores es darse cuenta de que aceptar la innovación implica aceptar el riesgo de fracasar. La innovación tiene que ver con probar nuevas ideas. Sin embargo, no existe garantía de éxito. (Si el éxito estuviera garantizado para cada innovación, todos la fomentarían). Por lo tanto, el departamento debe estar dispuesto a aceptar que asumirá riesgos, con el correspondiente potencial de fracaso.

La mejor práctica en esta área es desarrollar una cultura que recompense el hecho de asumir riesgos, sin importar el resultado. En consecuencia, se trata de un momento excelente para reevaluar la manera en que el departamento mide el éxito. Al igual que la innovación, las metas del departamento deben centrarse en los clientes. Y si se ha de promover una cultura de innovación, tanto ésta como la predisposición a asumir riesgos en pos de la innovación deben ser los componentes clave de esas metas.

Debemos celebrar los fracasos, pues surgen de la acción y por tanto constituyen el mejor fundamento para aprender. Y debemos concentrarnos en ese aprendizaje para que no se repitan los errores. Un error no debe censurarse, pues puede estimular ideas nuevas, aproximaciones nuevas, experimentación e innovación.

Nota importante: Los puntos 3, 4, 5 y 11 son ideas de J. Michael Jacka y fueron tomados del artículo de la revista **“Internal Auditor”** sobre innovación, llamado **“Prepararse para la INNOVACIÓN”**, el cual establece que para un departamento de auditoría Interna ser innovador necesita:

Comprender al cliente

Comprender la cultura

Considerar el entorno físico

Permitir libertad para fracasa

8. ¿QUÉ NOS IMPIDE CAMBIAR? – SÍNDROME DE LOS CUATRO PUNTOS

Robin Sharma, siempre lúcido y provocador, escribió la teoría del Síndrome de los Cuatro Puntos, he aquí las cuatro cosas que nos impiden realizar los cambios que queremos:

Miedo. La gente teme abandonar la seguridad de lo conocido y aventurarse en lo desconocido. Los seres humanos anhelan la certidumbre aunque suponga una limitación para ellos. A la mayoría de nosotros no nos gusta probar algo nuevo; nos incomoda. En este punto, la clave consiste en controlar nuestro miedo haciendo precisamente aquello que tememos. Esa es la mejor manera de superar el miedo. Hazlo hasta que se lo pierdas. Los miedos de los que huyes corren hacia ti. Los miedos que no controlas te controlan. Pero, tras todo miedo, se esconde un valioso tesoro.

Fracaso. Nadie quiere fracasar. En consecuencia, la mayoría de nosotros ni siquiera lo intenta. Qué triste. Ni siquiera damos ese primer paso para mejorar nuestra salud, para mejorar nuestras relaciones personales o laborales o para hacer realidad un sueño. En mi opinión, el único verdadero fracaso que existe es el de no intentarlo. Y creo sinceramente que el peor riesgo que uno puede correr es no asumir riesgo alguno. Da ese pequeño paso y hazlo deprisa. La estrella del baloncesto Michael Jordan ha dicho: “Nunca hubo miedo en mí, no tuve miedo a fracasar. Podía fallar un lanzamiento, ¿y qué?”. El fracaso es una parte consustancial del éxito. No puede existir el éxito sin el fracaso.

Olvido. Seguramente saldremos de un seminario tras una charla enriquecedora dispuestos a cambiar el mundo. Pero al día siguiente llegamos a la oficina y la realidad se impone: compañeros de trabajo difíciles, clientes exigentes a los que satisfacer, proveedores poco flexibles, jefes implacables... No nos queda tiempo que dedicar a las promesas que nos hicimos de ponernos en camino hacia el liderazgo personal y profesional. Por tanto, las olvidamos. He aquí una clave para el éxito: mantén tus promesas frescas en tu mente. Ten conciencia de ellas. A más conciencia, mejores decisiones. A mejores decisiones, mejores resultados. Mantén tu compromiso en el centro de tu visión. No lo olvides.

Fe. Hay demasiada gente que no tiene fe. Son descreídos. Dicen: “Esta historia del liderazgo y del desarrollo personal es una chorrada” o “Soy demasiado viejo para cambiar”. El descreimiento surge del desengaño. La gente descreída y sin fe no siempre ha sido así. De niños estaban llenos de esperanza y posibilidades, pero lo intentaron y seguramente fracasaron. Y en lugar de seguir en el partido y admitir que el fracaso es el camino del éxito, abandonaron y se convirtieron en cínicos. Fue su manera de evitar sentirse heridos nuevamente.

Aquí tienes los cuatro puntos que explican por qué nos resistimos a cambiar y a mostrar verdadero liderazgo en nuestras vidas. Compréndelos y podrás aprender a superarlos, porque tener conciencia de las cosas es la antesala del éxito.

9. CONCLUSIÓN - INNOVA ESTÉS DONDE ESTÉS

Palabras prohibidas en la lengua Castellana. El verbo conformarse no debería tener conjugación posible. El término “¡No!” (o “no lo hagas”) debe ser usado con especial cuidado. La voz imposible debe ser eliminada del Diccionario de la Real Academia Española. **Sin importar las circunstancias siempre sé un optimista radical.** La palabra optimismo proviene del latín "optimum": que significa "lo mejor". Por lo que haz siempre lo mejor que puedas.

Evita a toda costa la mediocridad. El hecho de que nadie sea perfecto no es suficiente excusa para aceptar la mediocridad. **Nunca te rindas, hasta que lo que haces sea mejor y lo mejor sea excelente.** Los grandes realizadores siempre están obsesionados con mejorar continuamente personal y profesionalmente.

Innova estés donde estés, sin importar cuál sea tu posición y aléjate de la normalidad. Nunca olvides que eres un milagro fantástico. El famoso neurocirujano Ben Carson lo expresó magníficamente cuando dijo:

**“No existe lo que se llama un ser humano normal.
Si tienes un cerebro normal, eres superior”**

Detente un momento y piensa:

¿Normal? - ¿Qué es normal?

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

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

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

Para finalizar, todos los días:

**Promueve el cambio, no las excusas
arriégate a trabajar diferente y modificar el enfoque de las pruebas.
Explora, investiga, crece. La calidad del trabajo se enriquece cuando somos
capaces de hacer las cosas de forma diferente.
Vive tus valores. Innova – Crea. Lee – Entrénate - Aplica lo Aprendido.
Demuestra pasión por lo que haces.
Transciende los límites, para que tu desempeño excepcional
seas una inspiración para los demás.
Ahora ve y audita.**

10. INFORMACIÓN FACILITADOR

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

Es un experto en auditoría interna y gestión de riesgo; conferencista y consultor con una trayectoria avalada de más de veinte años experiencia. Ha asesorado a Departamentos de Auditoría Interna de diversos tipos de industrias en la preparación de manuales de políticas y procedimientos, implementación de un enfoque de auditoría interna basado en riesgos, mejora en diseño y redacción de informes, desarrollo de programas de mejoramiento de la calidad, uso de sistema de auto-evaluación de riesgos, y revisión de procesos operativos del departamento para incrementar la eficiencia y efectividad. Es un motivador nato de equipos multidisciplinarios de auditoría, ha desarrollado conferencias, entrenamientos y talleres sobre mejores prácticas de auditoría interna, gestión de riesgos, gobierno corporativo, cambio organizacional, liderazgo y auto-evaluación de control en más de 15 países.

Posee una fuerte formación académica en negocios y finanzas:

Master Administración Negocios (MBA) de Université du Québec á Montréal, Canadá;
Contador Público Autorizado (CPA) egresado de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD) y;
Postgrado en Contabilidad Impositiva de la Universidad Autónoma de Santo Domingo.

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

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

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

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

