



Nuestro Mandato
¿Quiénes Somos? ¿Que hacemos?
Preveemos servicios de aseguramiento y asesoría al Grupo BID, con independencia y objetividad, agregando valor y mejorando las operaciones, aportando un enfoque sistemático y disciplinado a la evaluación y mejora de la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobernanza.

Estrategia de Auditoría y Aseguramiento de Calidad, Integral y Sostenible

Enrique Rodriguez
Auditor Principal

Fernando Nikitin
Auditor Líder

Oficina del Auditor Ejecutivo
Banco Inter-Americano de Desarrollo



Documento propiedad del BID y de uso público de acuerdo a su Política de Acceso a la Información. Las expresiones manifestadas en esta presentación tienen como objetivo primario el compartir conocimiento relacionado al título y no deben ser interpretadas en forma alguna como posición oficial del BID ni de ninguna de las organizaciones mencionadas.



BID

**Auditor
Ejecutivo**

Nuestro Mandato Quienes Somos? Que hacemos?

**Proveemos servicios de aseguramiento y asesoría al Grupo BID,
con independencia y objetividad,
agregando valor y mejoran las operaciones,
aportando un enfoque sistemático y disciplinado
a la evaluación y mejora de la eficacia de los procesos de
gestión de riesgos, control y gobernanza.**

Estrategia de Auditoría y Aseguramiento de Calidad, Integral y Sostenible Oficina del Auditor Ejecutivo Grupo BID



El tema del CLAIN 2015 es "***El Control Interno en un contexto de Inclusión Financiera***".

Sus ejes temáticos serán los siguientes:

- ✓ *Reforzamiento de la tercera línea de defensa ante riesgos emergentes.*
- ✓ *Cómo responder con efectividad ante un negocio cambiante.*
- ✓ *Efectos de la nueva y mayor regulación sobre la auditoría, gestión de riesgos y control interno.*
- ✓ *Cómo enfrentar el crimen cibernético.*
- ✓ *La imperiosa necesidad del aseguramiento integrado.*
- ✓ *La gestión integral de riesgos más allá de los bancos.*





Auditoría Interna y la Estrategia Empresarial

- Obtener un "asiento en la mesa" durante la formulación de estrategia empresarial.
- Asegurar que los planes de auditoría cubran los riesgos estratégicos principales.
- Proveer aseguramiento sobre la adecuación general de la implementación de la estrategia
- Proveer asesoramiento y apreciación durante la formulación y ejecución de la estrategia

"A pesar de la evidencia creciente que los riesgos de las estrategias de negocios pueden ser letales para las compañías del siglo XXI, las funciones de auditoría interna continúan dedicando apenas una pequeña fracción de sus recursos a estos riesgos... Esto permanece como una de las varias oportunidades para los auditores internos de proveer aun mayor valor agregado a sus clientes."

*Lessons Learned on the Audit Trail,
by Richards Chambers, The IIA Research Foundation*

Internal Audit and The Enterprise Strategy

- Attain a "seat at the table" during strategy formulation
- Ensure audit plans address key strategic risks
- Provide assurance on the overall adequacy of strategy implementation
- Provide advice and insights during strategy formulation and execution

"Despite growing evidence that strategic business risks can be lethal to 21st-century companies, internal audit departments continue to dedicate only a small fraction of their resources to such risks. ... This remains one of many opportunities for internal auditors to provide clients with even greater added value."

Lessons Learned on the Audit Trail

2015 GENERAL AUDIT MANAGEMENT CONFERENCE
MARCH 9 - 11, 2015 / ARIZONA
LAS VEGAS, NV



Auditoría Interna y la Estrategia Empresarial

Entonces, porqué algunas compañías son exitosas mientras que otras fracasan al implementar sus planes estratégicos?

Es fácil reflexionar luego de los hechos sobre el porque de la caída de ciertas compañías decir Ellas deberían haber visto el cambio que se avecinaba...

Sin embargo la razón de sus caídas es principalmente porque no vieron los cambios venir..."

- Mitch Free

*Lessons Learned on the Audit Trail,
by Richards Chambers, The IIA Research Foundation*

So, why do some companies succeed while others fail in implementing strategic plans?

"It's easy to reflect now on the fall of record companies, Blackberry, and Blockbuster, and to think, 'They should have seen that change coming' ... But the reason revolutions overtake us is because we don't see them coming."
- Mitch Free

2015 GENERAL AUDIT MANAGEMENT CONFERENCE
MARCH 9 – 11, 2015 / AREA
LAS VEGAS, NV



Auditoría Interna y la Estrategia Empresarial

En Conclusión

"Debemos ofrecer una Visión clara del futuro como apenas el punto de partida para un cambio positivo, además de nuestra apreciación estratégica, y también debemos ayudar a establecer un enfoque y cultura para poder convertir esa apreciación en acción concreta..."

*Lessons Learned on the Audit Trail,
by Richards Chambers, The IIA Research Foundation*

Parting Thought

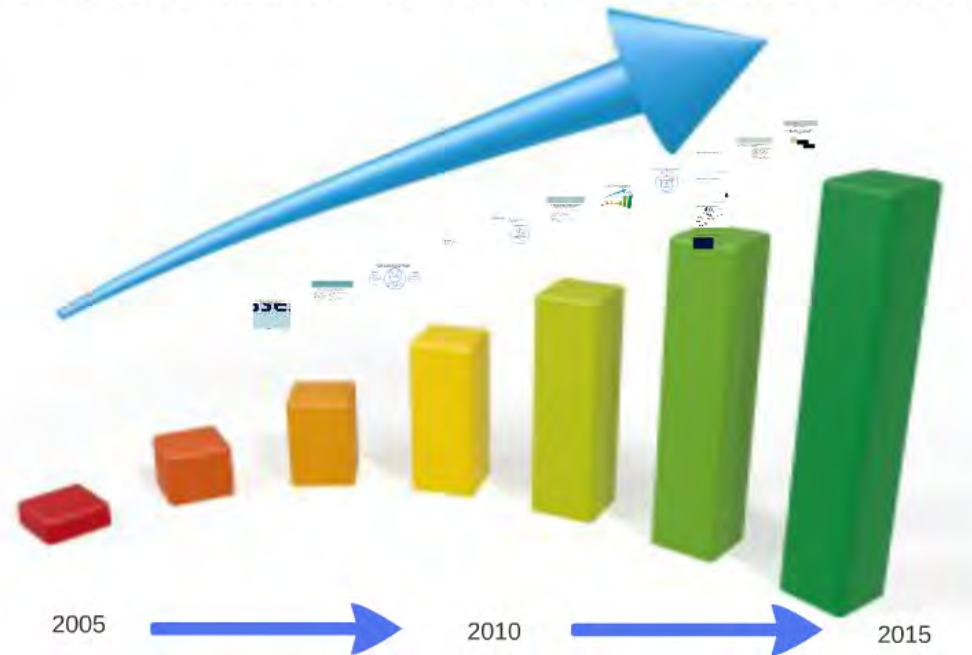
"A clearer vision of the future is only the starting point for positive change; not only must we offer strategic foresight to our organizations, we must also help establish a framework and culture for converting that foresight into action."

Source: "Lessons Learned on the Audit Trail" Chapter 4, © 2014, Richard F. Chambers, Published by The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, FL USA

2015 GENERAL AUDIT MANAGEMENT CONFERENCE
MARCH 9 - 11, 2015 / ARJA
LAS VEGAS, NV



Una década comprometida con una Estrategia de Calidad en Auditoría Interna

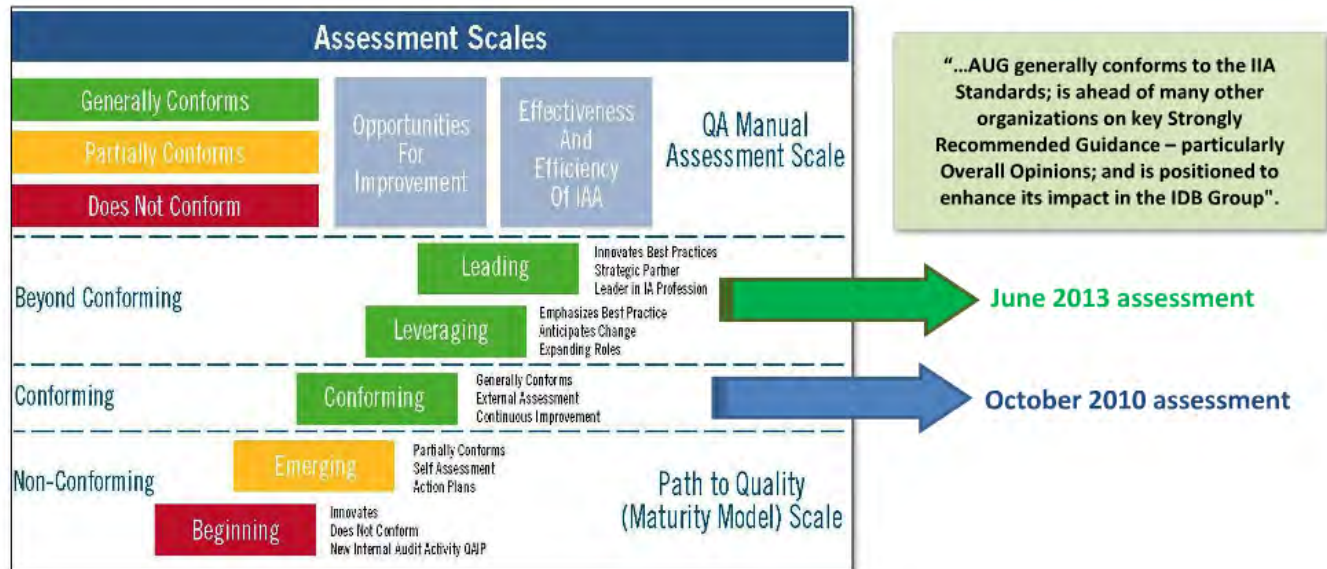




BID

Auditor Ejecutivo

EXTERNAL QUALITY ASSESSMENT



Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN)
Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna (CLAANI) 2016

Estrategia Integrada - Camino a la Calidad

Escala de Niveles de Madurez

Internal Audit Process Maturity

Quality Assurance and Improvement Program

Overall Maturity Level	Policy	Methodology And Process	People	Systems and Information	Communication And Reporting	
Optimized	Continuous monitoring and updating for necessary changes and emerging leading practices	Continuous monitoring and updating for necessary changes and emerging leading practices	SMEs identified and used; training and development monitored; robust succession planning in place	Extensive use of data mining and analytics; continuous audit and monitoring processes in place driving value	Communication and reporting highly effective; high level of quality demonstrated in timely reports	Realization Of Value Proposition
Managed	Policies are communicated to personnel and training occurs as necessary	Methodology and processes are communicated to personnel and training occurs as necessary	All resources have appropriate skills and credentials; targeted training and development in place	Data integrity is high; automated reports are reliable; key data is monitored continuously	Communication and reporting highly effective; quality and timeliness metrics defined and monitored	
Defined	Policies are defined, in place, and documented	Uniform methodology and processes are defined, in place, and documented	Appropriate skills and credentials in place; training requirements documented and executed	Stable systems in place; information generated is reliable and relied upon	Communication and reporting processes are defined, in place, and documented; effective use of reporting templates	
Repeatable	Policies are defined and in place but may not be documented	Uniform methodology and processes are defined and in place but may not be documented	Some specialized technical skills and credentials; training and development defined but may not be documented	Fairly effective systems are in place; low reliance on data and information generated from systems	Communication and reporting processes are defined and in place but may not be documented	
Initial	Policies are not defined or in place	Methodology and processes are not defined or in place	Resource skills and credentials do not match process requirements; training programs not defined	High reliance on manual systems and spreadsheets; critical information not readily available	Communication and reporting done on an ad hoc basis; no validation of results or focus on quality	

Fuente: The IIA



Posición de Liderazgo y Mejores Prácticas

- Mandato que revisado por el Comité de Auditoría en 2010.
- Política de Control Interno de la Alta Gerencia y aprobada pro el Comité de Auditoría en 2010
- Política de monitoreo de observaciones y recomendaciones de auditoría en 2013
- Posicionamiento de la función de gestión de calidad
- Enfoque estratégico y basado en riesgos
- Analisis de Riesgos mas Frecuentes. Plan Anual mas Flexible.
- Aseguramiento combinado
- Reportes de auditoría con enfoque mas estrategico, ajustado a la audiencia mas importante.
- Utilización de tecnología - sistema informático y análisis de datos
- Concientización y comunicación

Modelo de Negocios y Estrategia de la Oficina del Auditor Ejecutivo del BID



Gestión de los Recursos de Auditoría Interna

Pilar I - Gestión de los Recursos Financieros

- Presupuesto anual
- Costos de personal
- Costos no-personal
- Presupuesto basado en resultados

Pilar II - Estrategia de Capital Humano

- Cantidad y Calidad
- Capacidades generales
- Capacidades específicas
- Educación continua
- Ética
- Co-sourcing, in/out-sourcing
- Reclutamiento
- Plan de Sucesión
- Liderazgo y comunicación

Pilar III - Gestión de la Tecnología de la Información

- Sistema informático integrado
- Acceso masivo a documentos
- Acceso masivo a datos
- Análisis avanzado de datos
- Trabajo flexible y remoto
- Tecnologías móviles



Pilar I - Gestión de los Recursos Financieros

- Presupuesto anual
- Costos de personal
- Costos no-personal
- Presupuesto basado en resultados

Pilar II - Estrategia de Capital Humano

- Cantidad y Calidad
- Capacidades generales
- Capacidades específicas
- Educación continua
- Etica
- Co-sourcing, in/out-sourcing
- Reclutamiento
- Plan de Sucesión
- Liderazgo y comunicación

Pilar III - Gestión de la Tecnología de la Información

- Sistema informático integrado
- Acceso masivo a documentos
- Acceso masivo a datos
- Análisis avanzado de datos
- Trabajo flexible y remoto
- Tecnologías móviles

Procesos Principales:

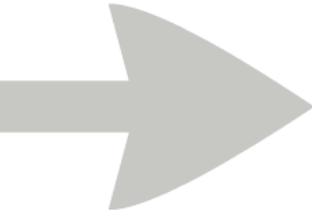
Aseguramiento +
Asesoramiento +
Monitoreo/Seguimiento +
Divulgación/Comunicación +
Programa de Calidad

Procesos de Soporte:

Planificación Anual Basada en Riesgos,
Alineamiento con Planes Institucionales,
Análisis de datos, Consideración de otras
funciones de aseguramiento, y otros

Resultados

Análisis y Generación de Conocimiento
=
Valor Agregado Demostrable



Informes de Auditoría (Aseguramiento)
+
Informes de Consultoría (Asesoramiento)
=
Apreciación de los temas principales a la
Presidencia, Alta Gerencia y
Comité de Auditoría

COMMUNICATION STRATEGY

The main goals of AUG's communication strategy are:

- Enhance and promote AUG's identity
- Improve our relationship with clients
- Strengthen internal communication
- Outreach

New web page



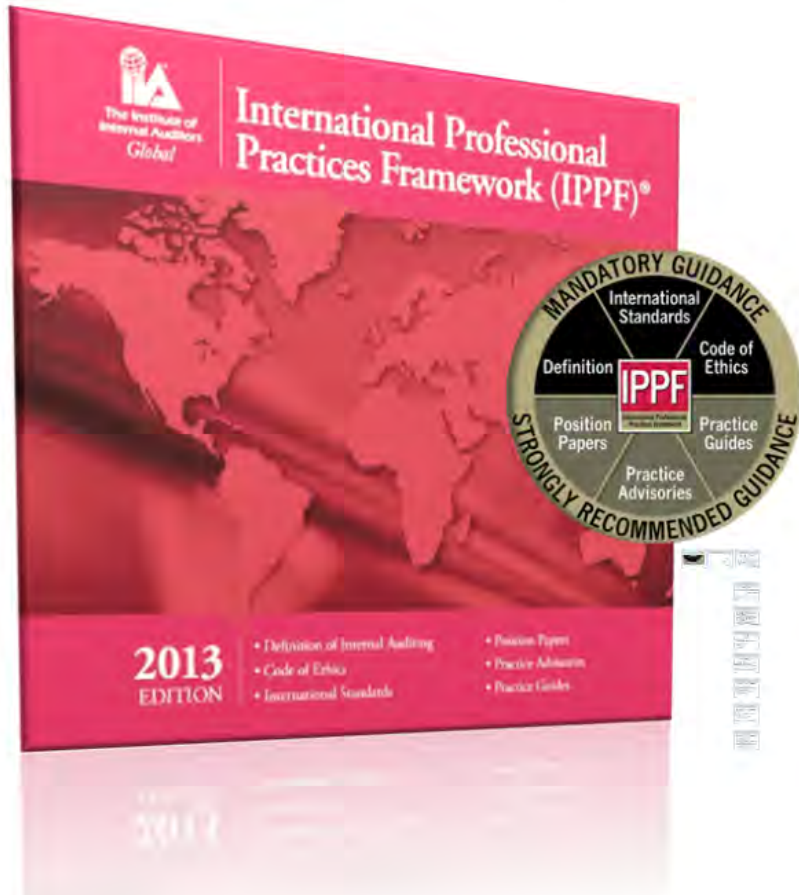
Tools

Audience	Message	Communication Tools
Board & Audit Committee	Status of the effectiveness and efficiency of governance, risk management & internal controls	Annual Report & PPT
President		Semi-Annual Report
Senior Management & Other Bank units	Recommendations status Audit related information AUG news: System changes, alignment with risk taxonomy	Frequent meetings with Board members and Directors
Professional network & Other external users		Quarterly reports
		Audit reports
		AUG Intranet
		Talking points
		Brown-bag lunches
AUG staff		Internal organization, AUG initiatives, AUG audit plan status, and internal projects
AUG staff	Open house	
	AUG Extranet	
	Go live -TV	
	AUG staff & small groups meetings	
		AUG Intranet
		AUG Community (SharePoint)

Definiciones

Instituto de Auditoría Interna - Marco Internacional para la Práctica Profesional de Auditoría Interna (MIPP, o, IPPF - en inglés)

- Definición (oficial) de Auditoría Interna
- Código de Ética
- Normas (Estándares)

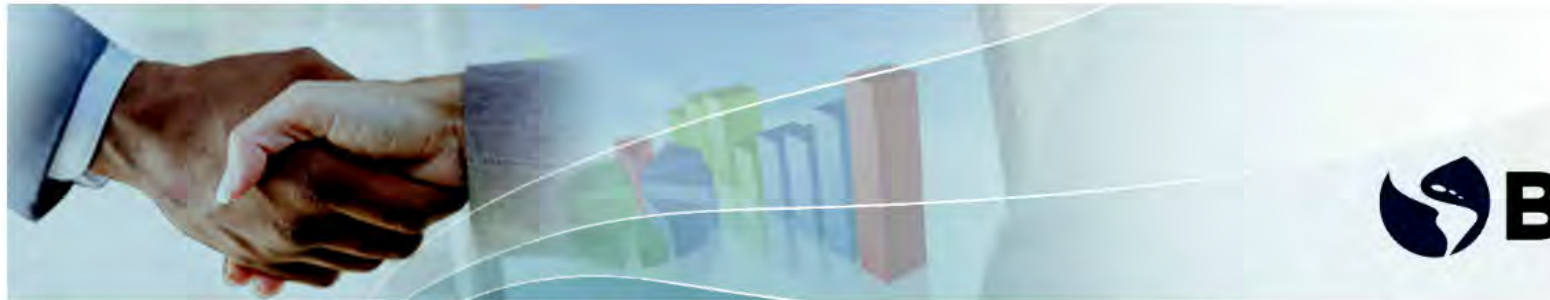


Calidad de Auditoría Interna

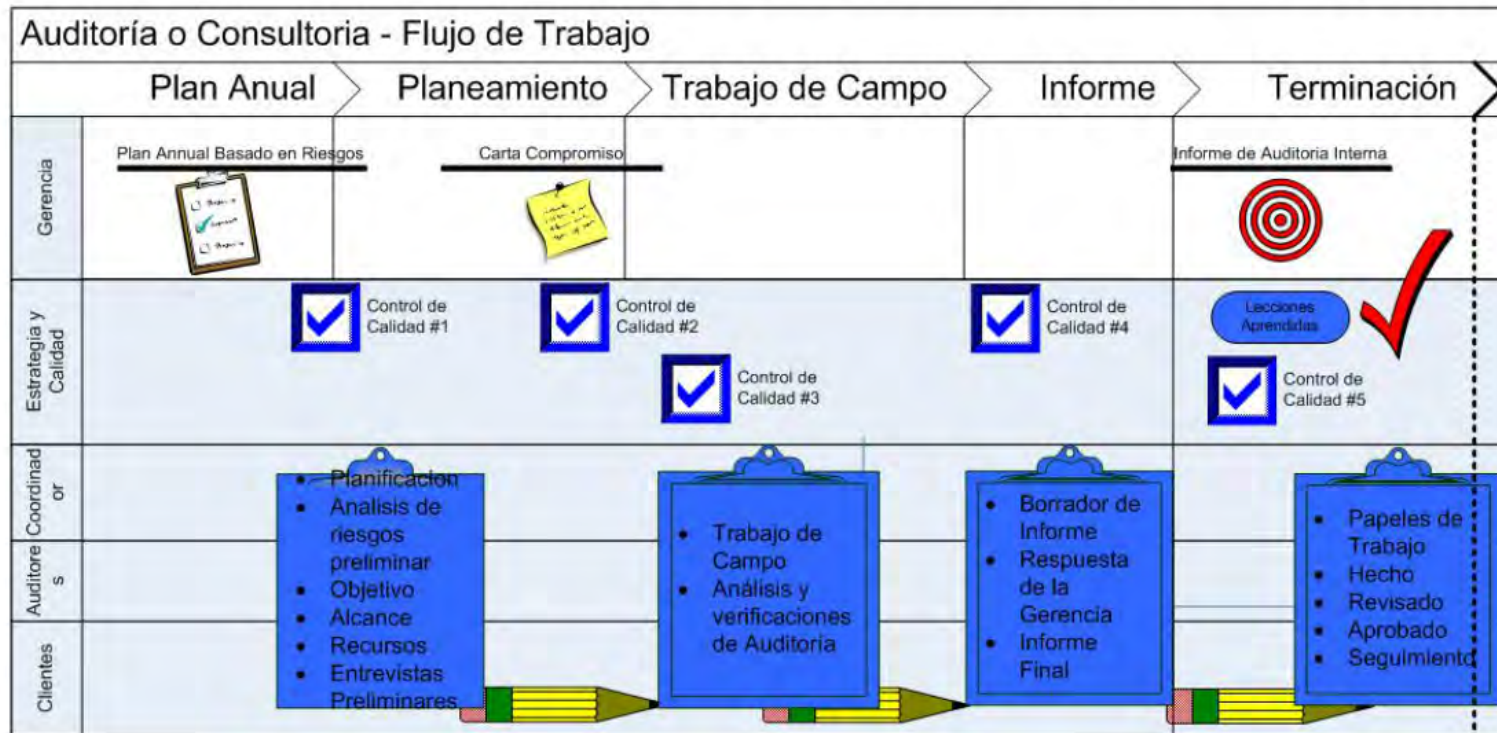


Oficina del Auditor Ejecutivo del BID Programa de Calidad (QAIP)

- Establecido en el mandato de Auditoría Interna y en el plan estratégico 3-5 años
- Contiene:
 - Supervisión continua (Gerentes de Auditoría)
 - Control de Calidad Interno (Gerente de Calidad)
 - Revisión Periódica Externa (cada 3 años)
- Enfoque:
 - Mas basado en principios y sustancia, menos en reglas, procedimientos, y controles.
 - Mas proactivo. Intervenciones tempranas durante el ciclo de vida.
 - 100% del trabajo (era post-mortem y en base a muestreo).



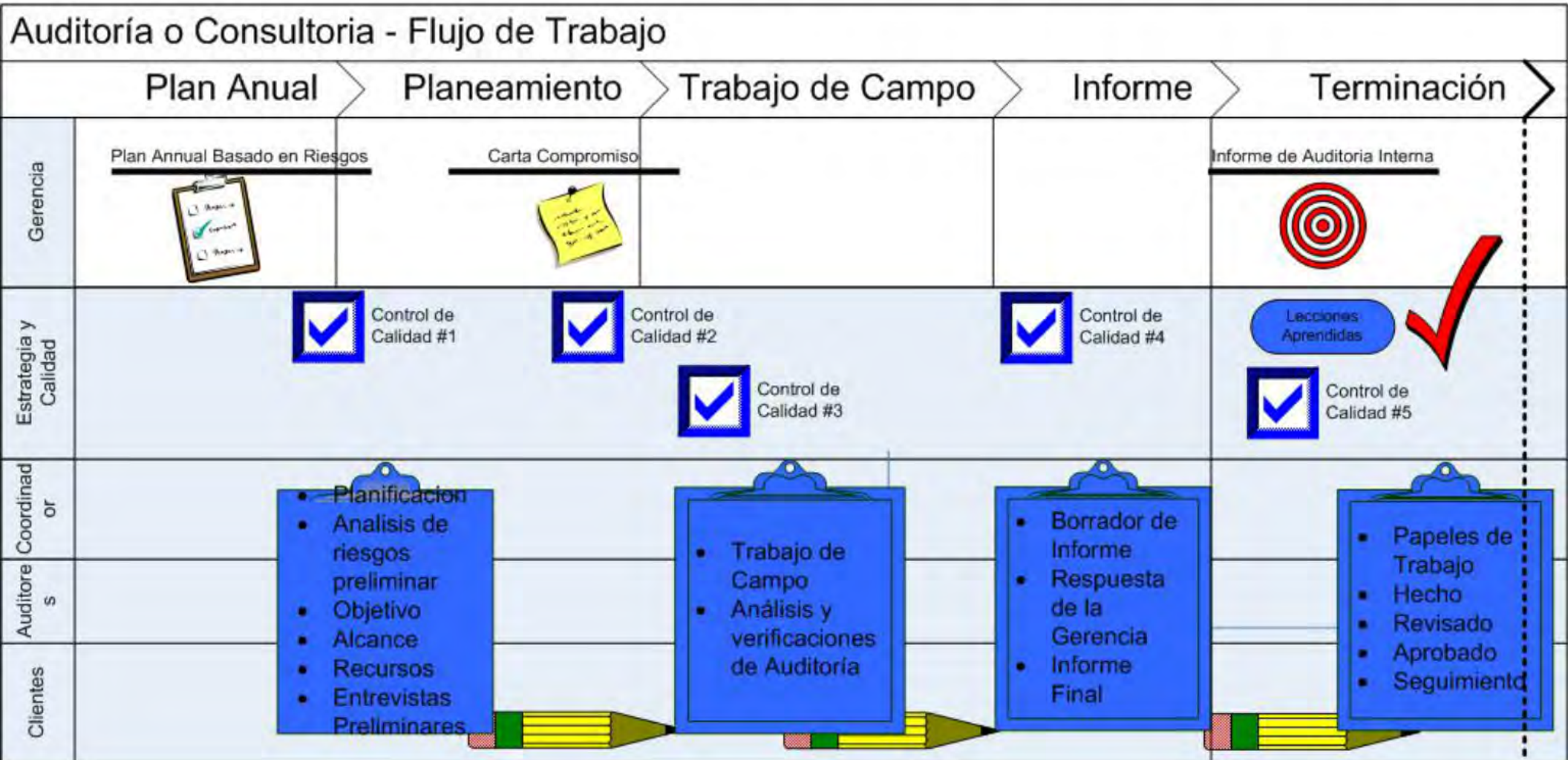
Revisiones Internas de Calidad



Eng. #	QA meetings				
	1	2	3	4	5
1		✓		✓	✓
2	✓	✓			✓
3	✓	✓	✓		✓
4		✓			✓
5	✓	✓	✓		✓
6		✓			✓
7		✓			✓
8	✓	✓			✓
9	✓	✓	✓		✓
10		✓			✓
11	✓	✓		✓	✓
12	✓	✓			✓
13	✓	✓		✓	✓
14					✓
15		✓		✓	✓
16	✓	✓			✓
17	✓	✓	✓	✓	✓
18	✓	✓			✓
19		✓			✓
20	✓	✓	✓		✓

(please note that 2nd and 5th QA are mandatory)

Revisiones Internas de Calidad

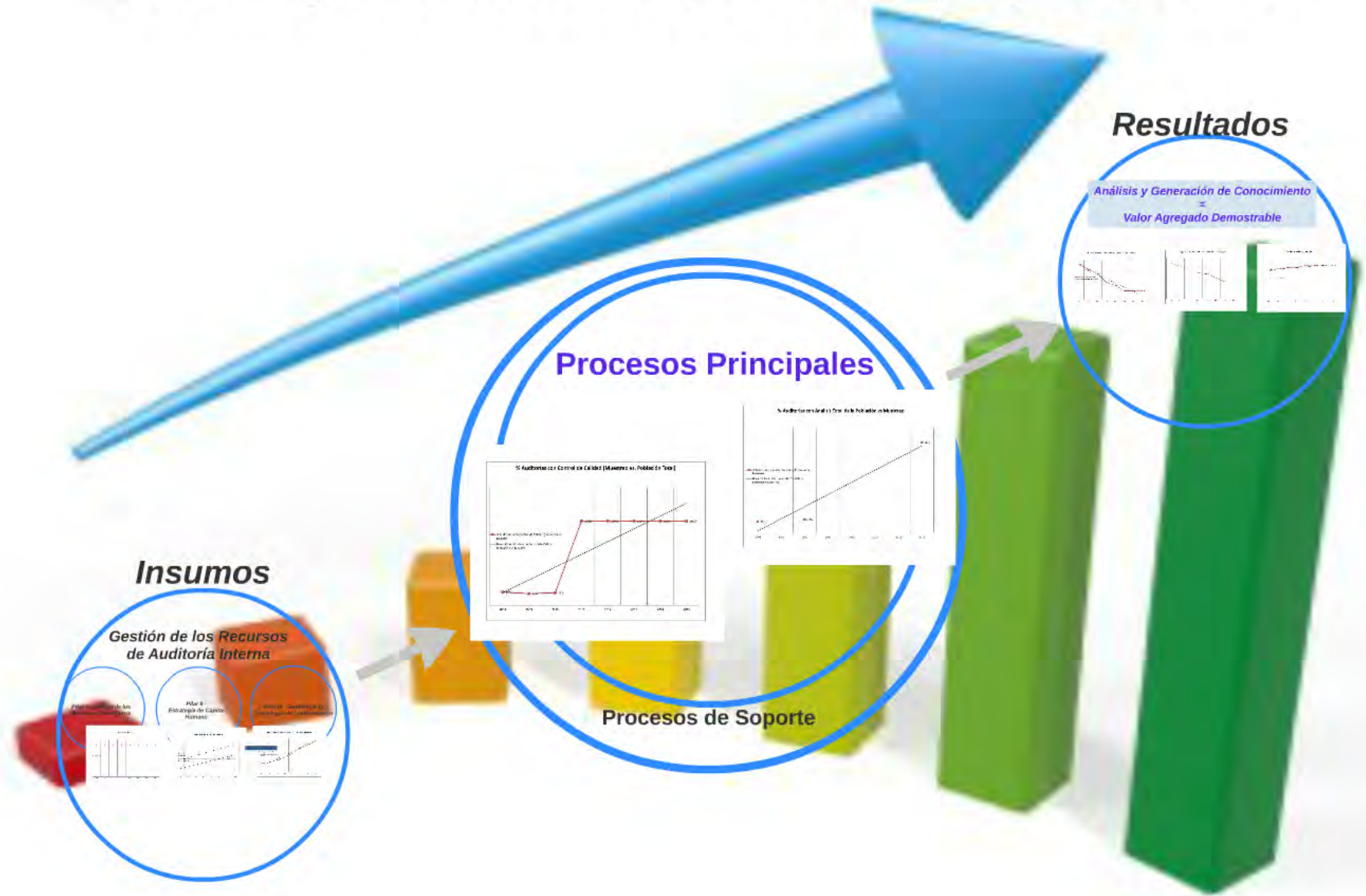




Eng. #	1	2	3	4	5
1		✓		✓	✓
2	✓	✓			✓
3	✓	✓	✓		✓
4		✓			✓
5	✓	✓	✓		✓
6		✓			✓
7		✓			✓
8	✓	✓			✓
9	✓	✓	✓		✓
10		✓		✓	✓
11	✓	✓			✓
12		✓		✓	✓
13	✓	✓		✓	✓
14		✓			✓
15		✓		✓	✓
16	✓	✓			✓
17	✓	✓	✓	✓	✓
18	✓	✓			✓
19		✓			✓
20	✓	✓	✓		✓

{please note that 2nd and 5th QA are mandatory}

El Camino a la Calidad en Auditoría Interna Estrategia Establecida, Medible y Optimizable



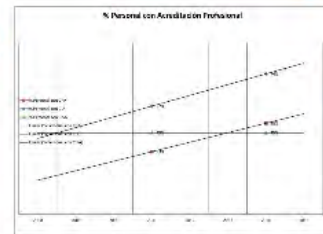
Insumos

Gestión de los Recursos de Auditoría Interna

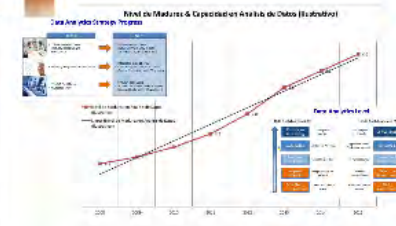
Pilar I - Gestión de los Recursos Financieros

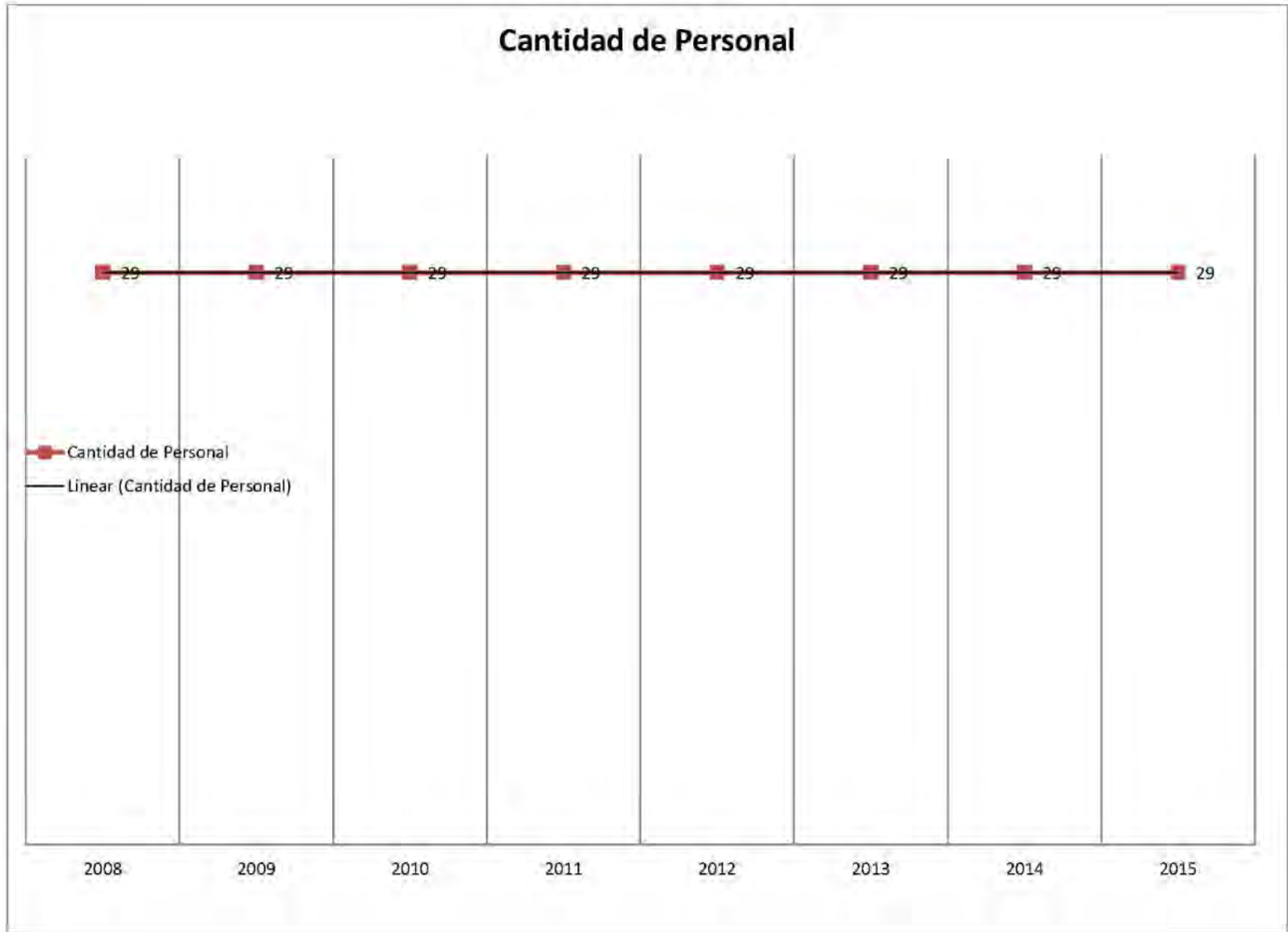


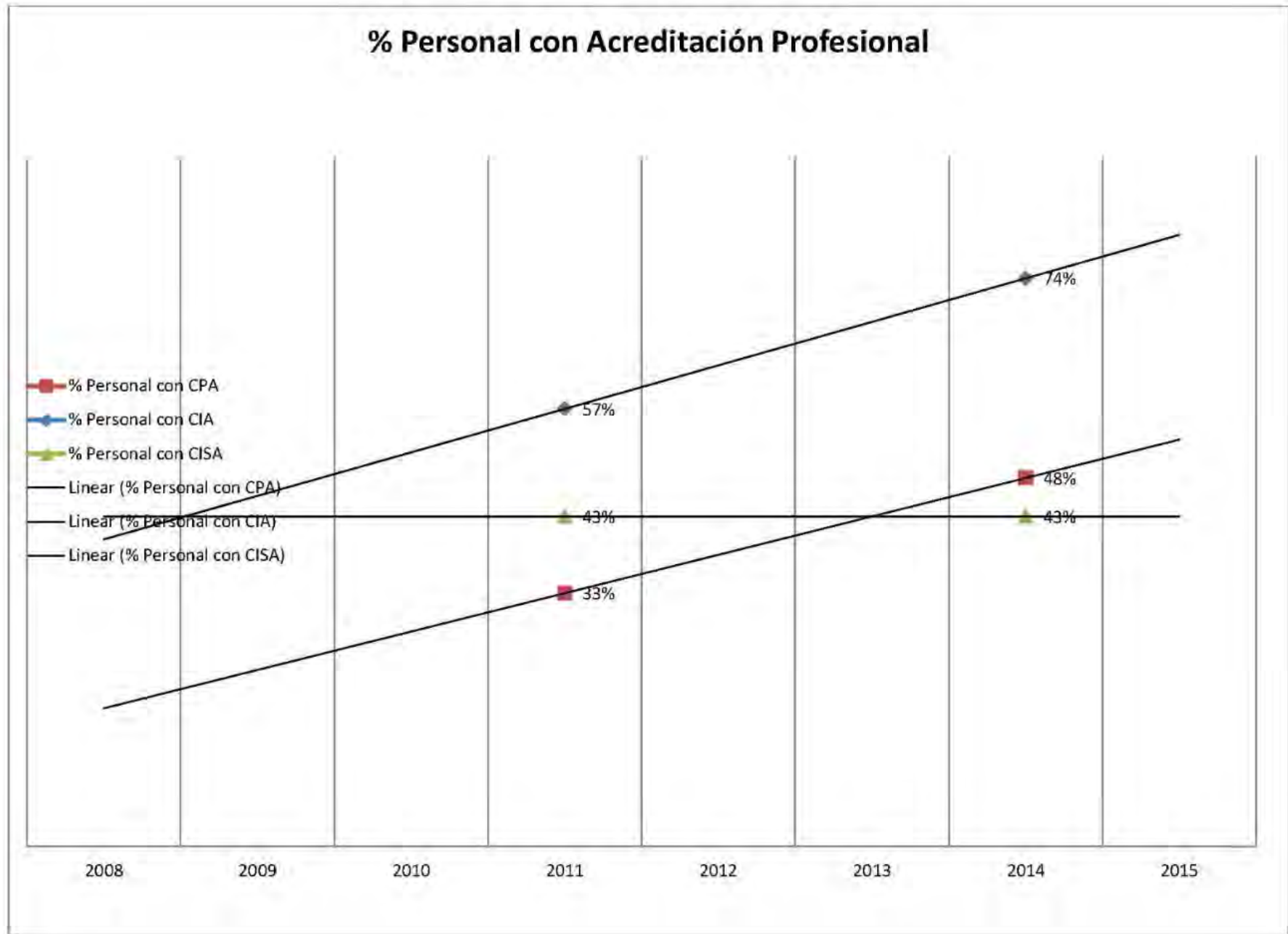
Pilar II - Estrategia de Capital Humano



Pilar III - Gestión de la Tecnología de la Información



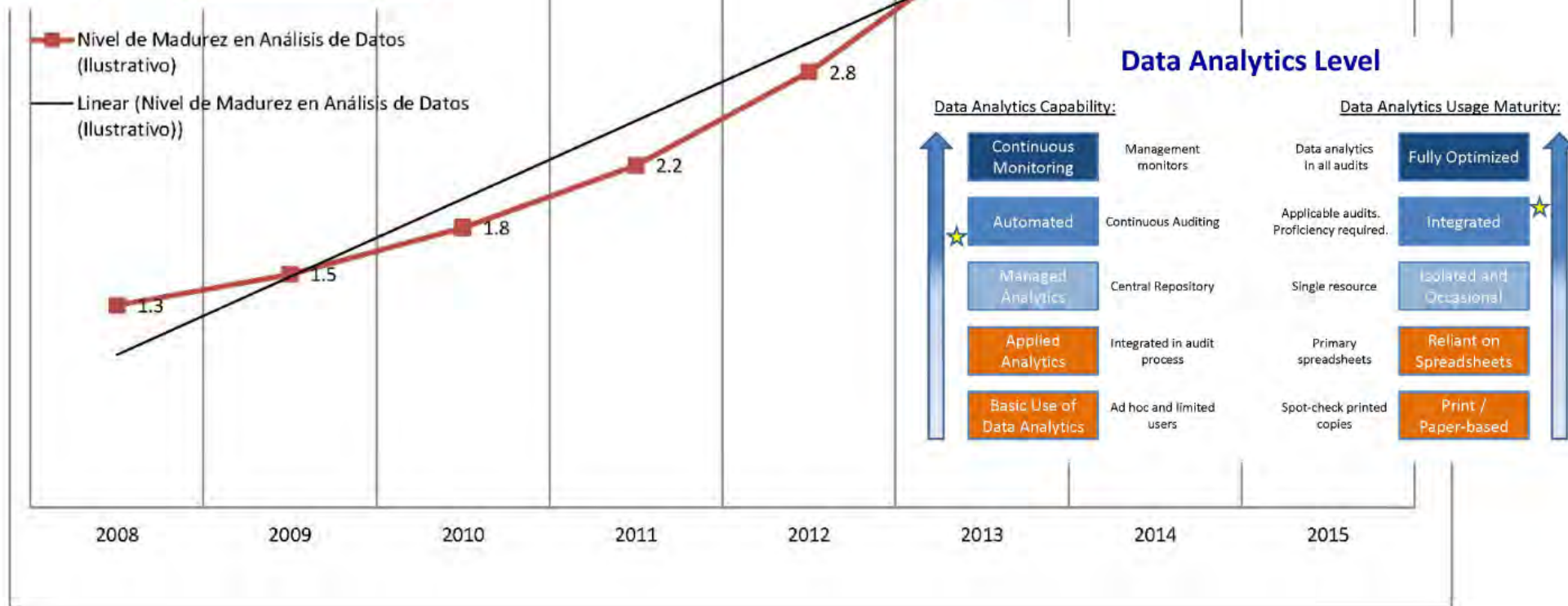




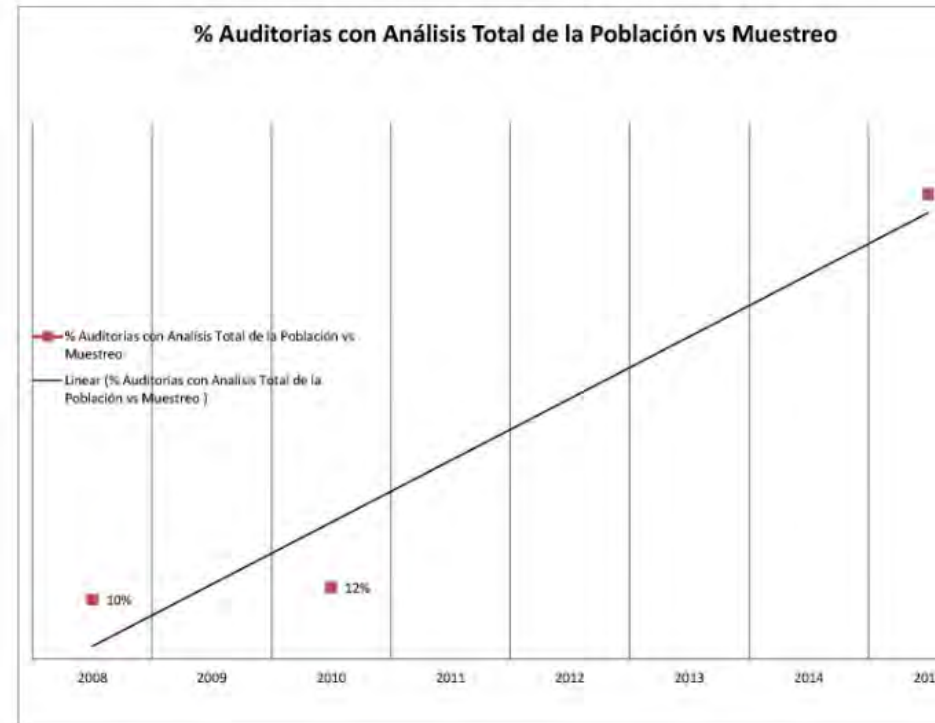
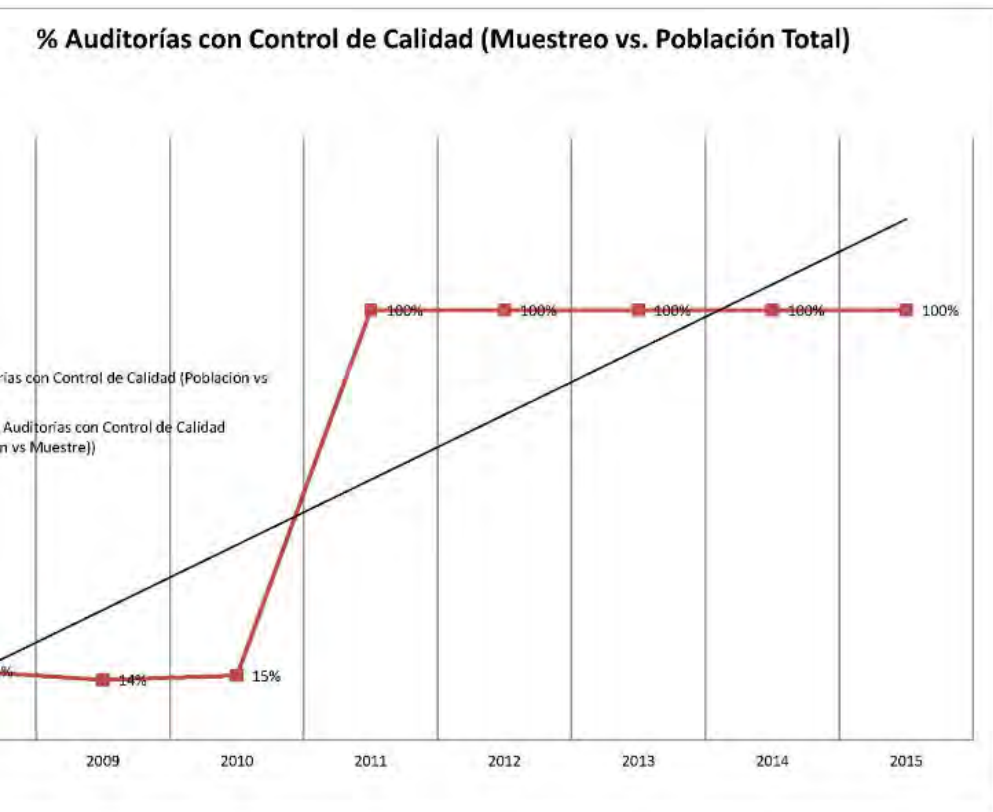
Nivel de Madurez & Capacidad en Análisis de Datos (Ilustrativo)

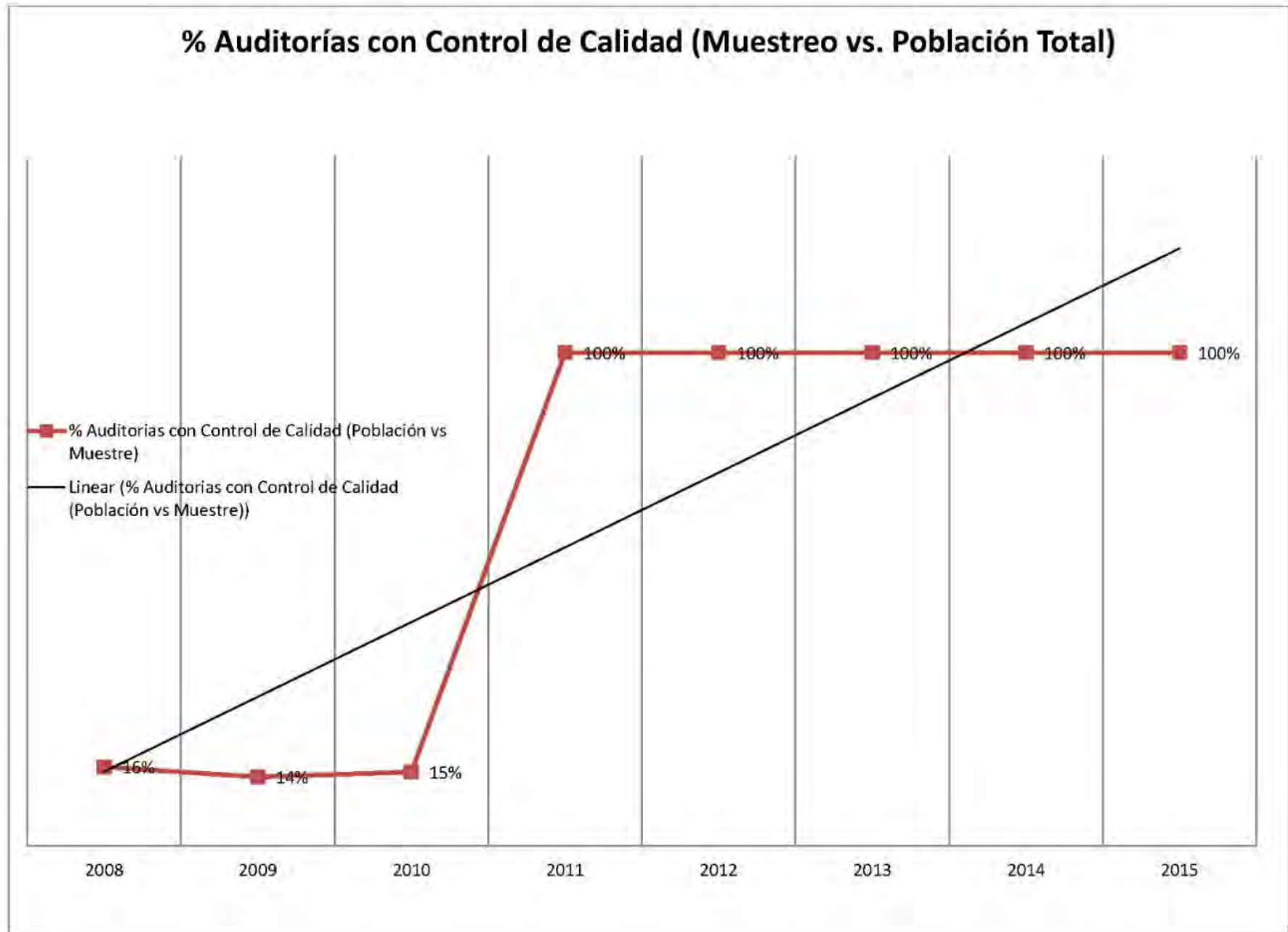
Data Analytics Strategy Progress

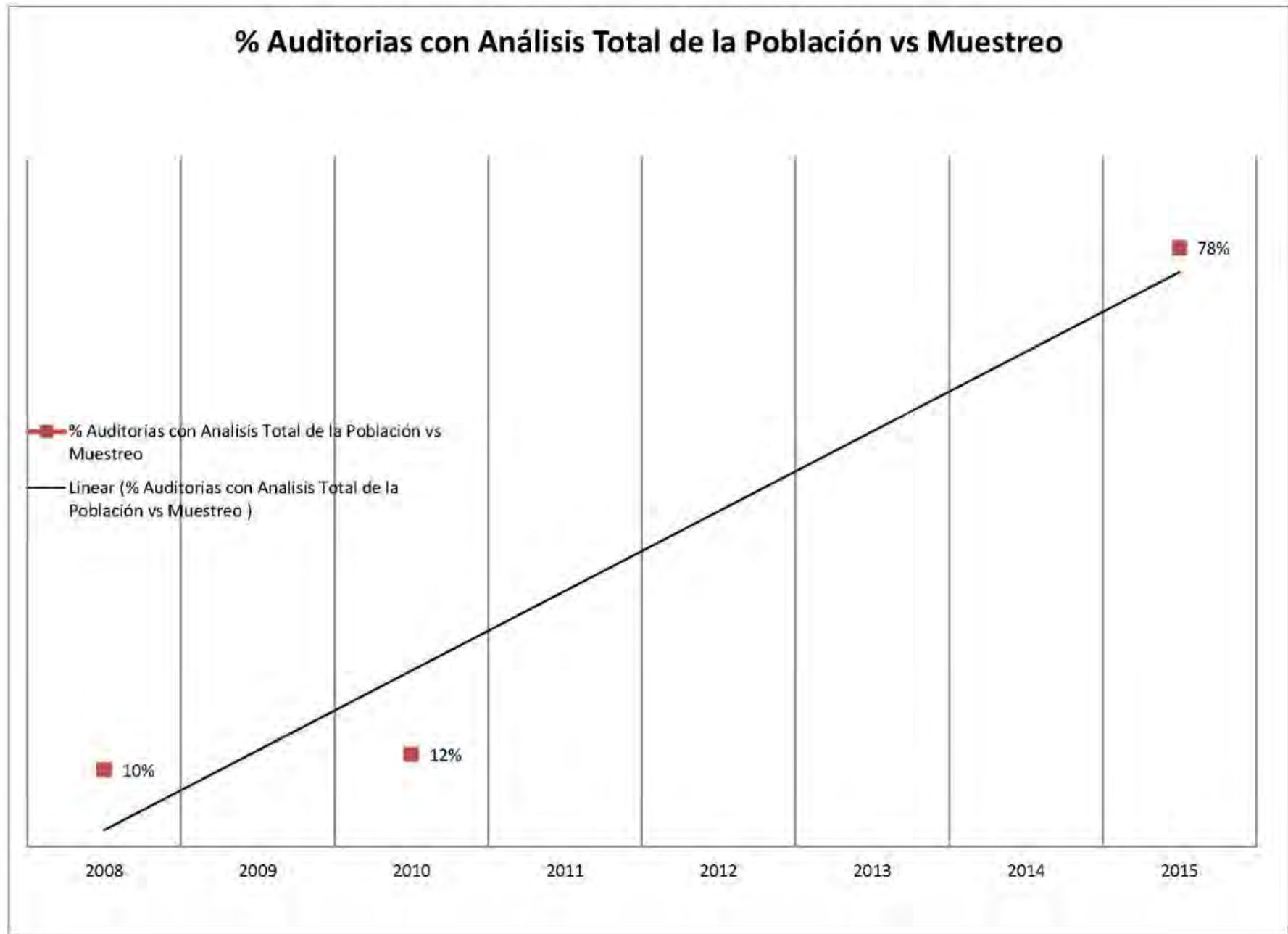
Year 0	Year 4
<ul style="list-style-type: none"> 25% Advanced Users Maturity: Isolated and occasional 	<ul style="list-style-type: none"> 50% Advanced Users Maturity: Proficiency in data analytics is a job requirement
<ul style="list-style-type: none"> Partially integrated in audit cycle 	<ul style="list-style-type: none"> Integrated in audit cycle Data Analytics tracked in audits Central Repository with 70 queries
<ul style="list-style-type: none"> 7% DA Tool Users Outdated tools 	<ul style="list-style-type: none"> 67% DA Tool Users Access to systems and databases Updated tools with IT Department



Procesos Principales

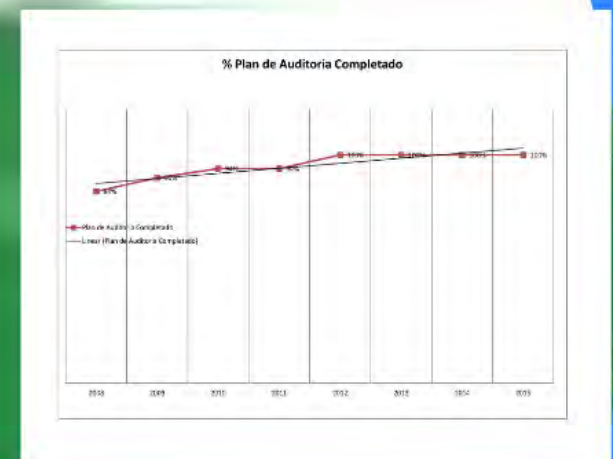
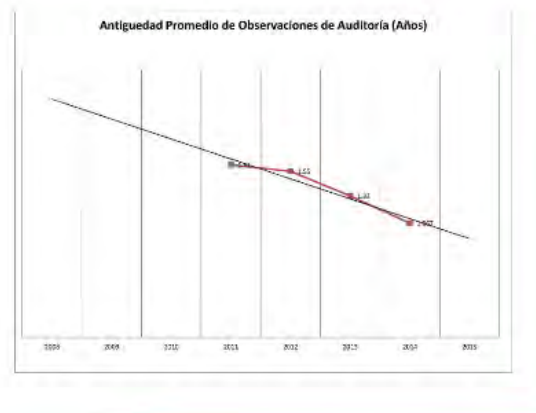




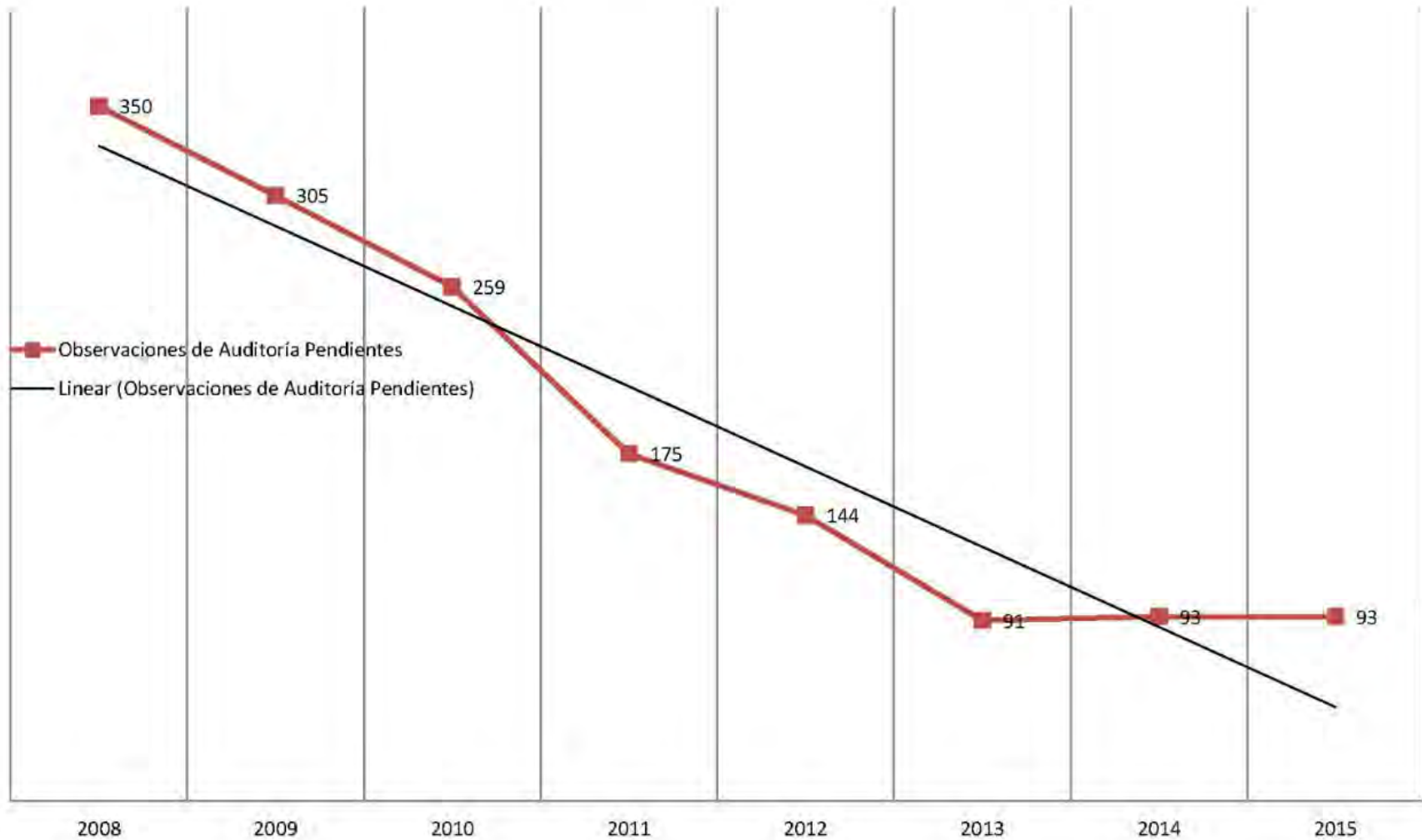


Resultados

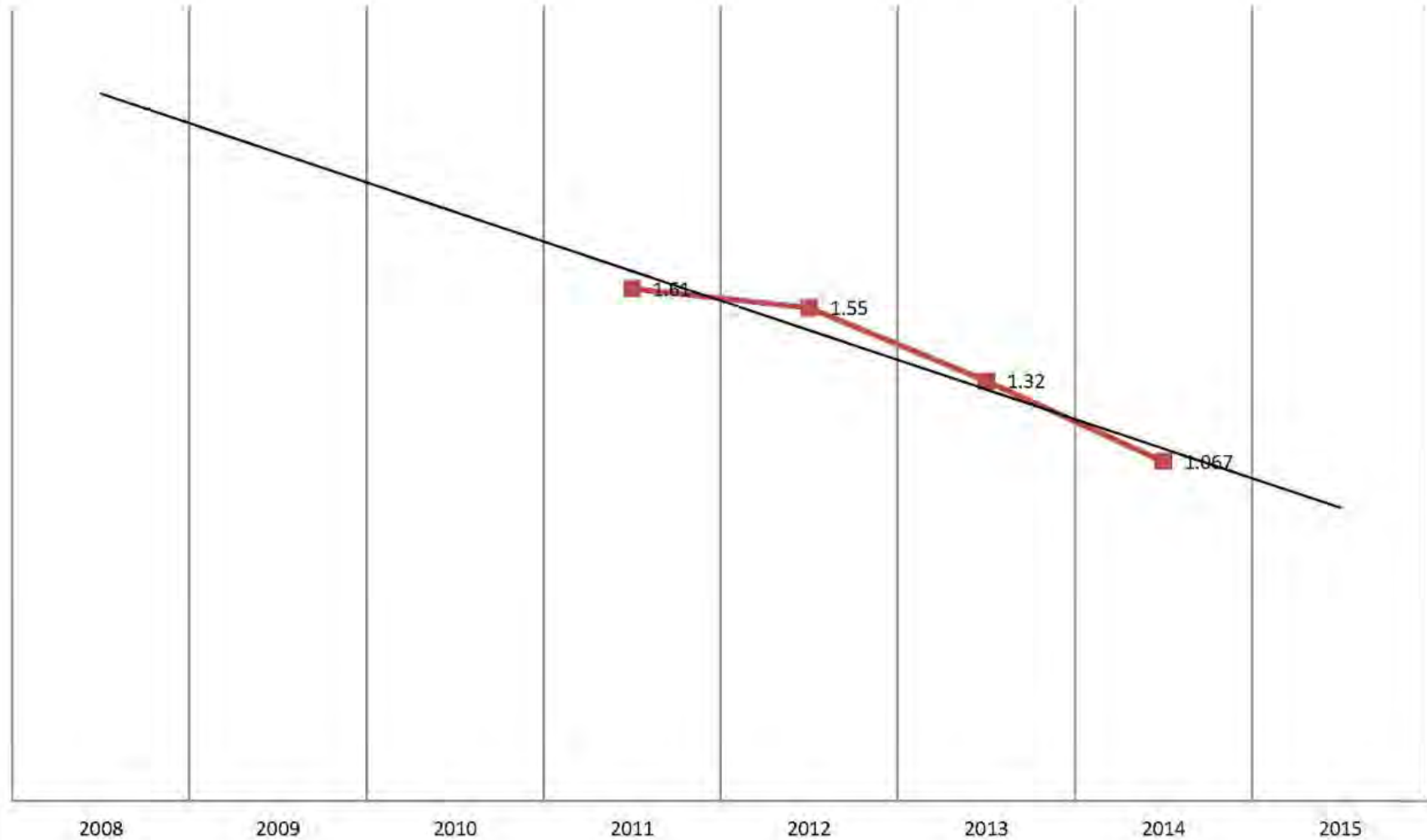
**Análisis y Generación de Conocimiento
=
Valor Agregado Demostrable**

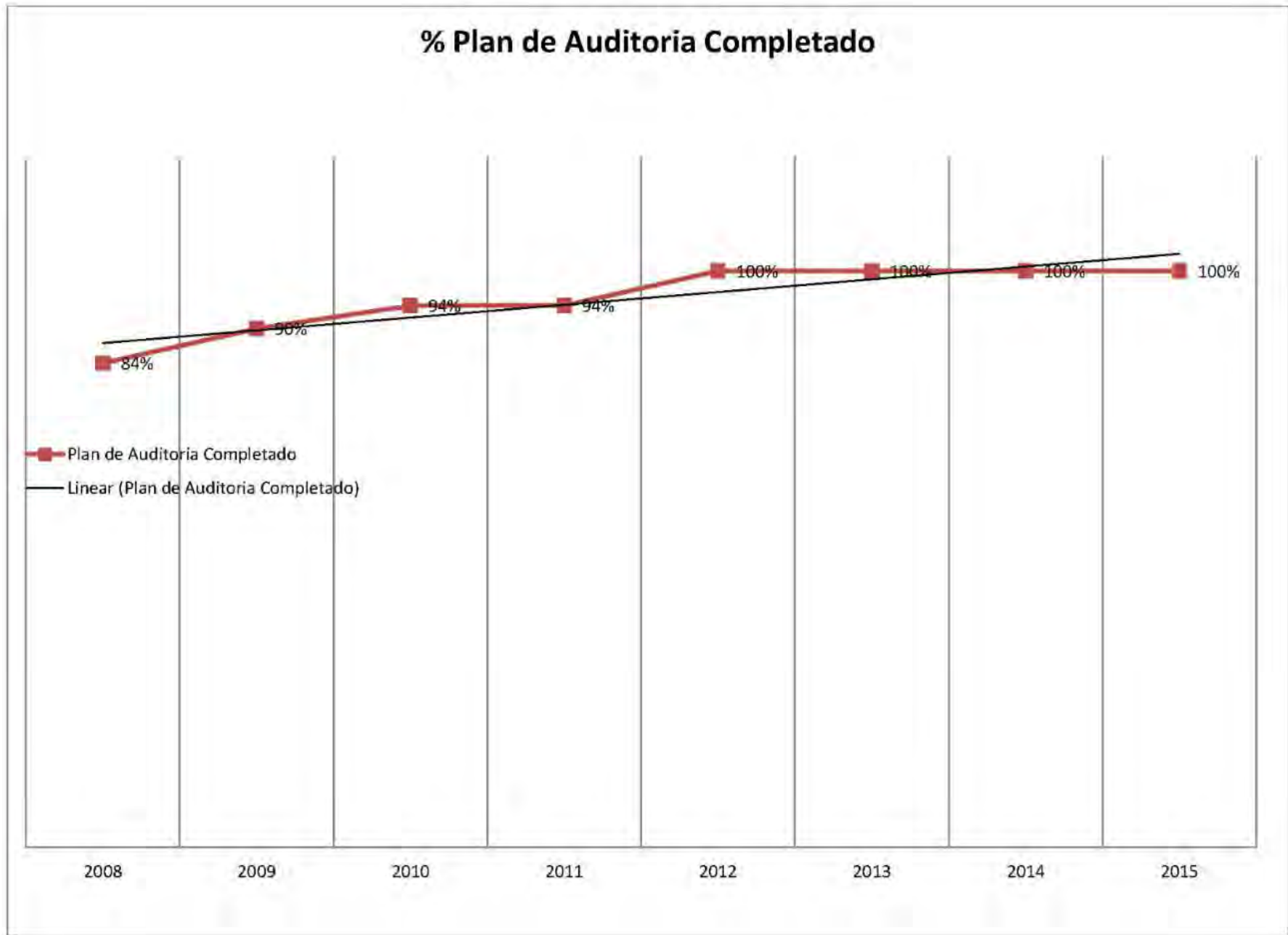


Observaciones de Auditoría Pendientes de Implementación



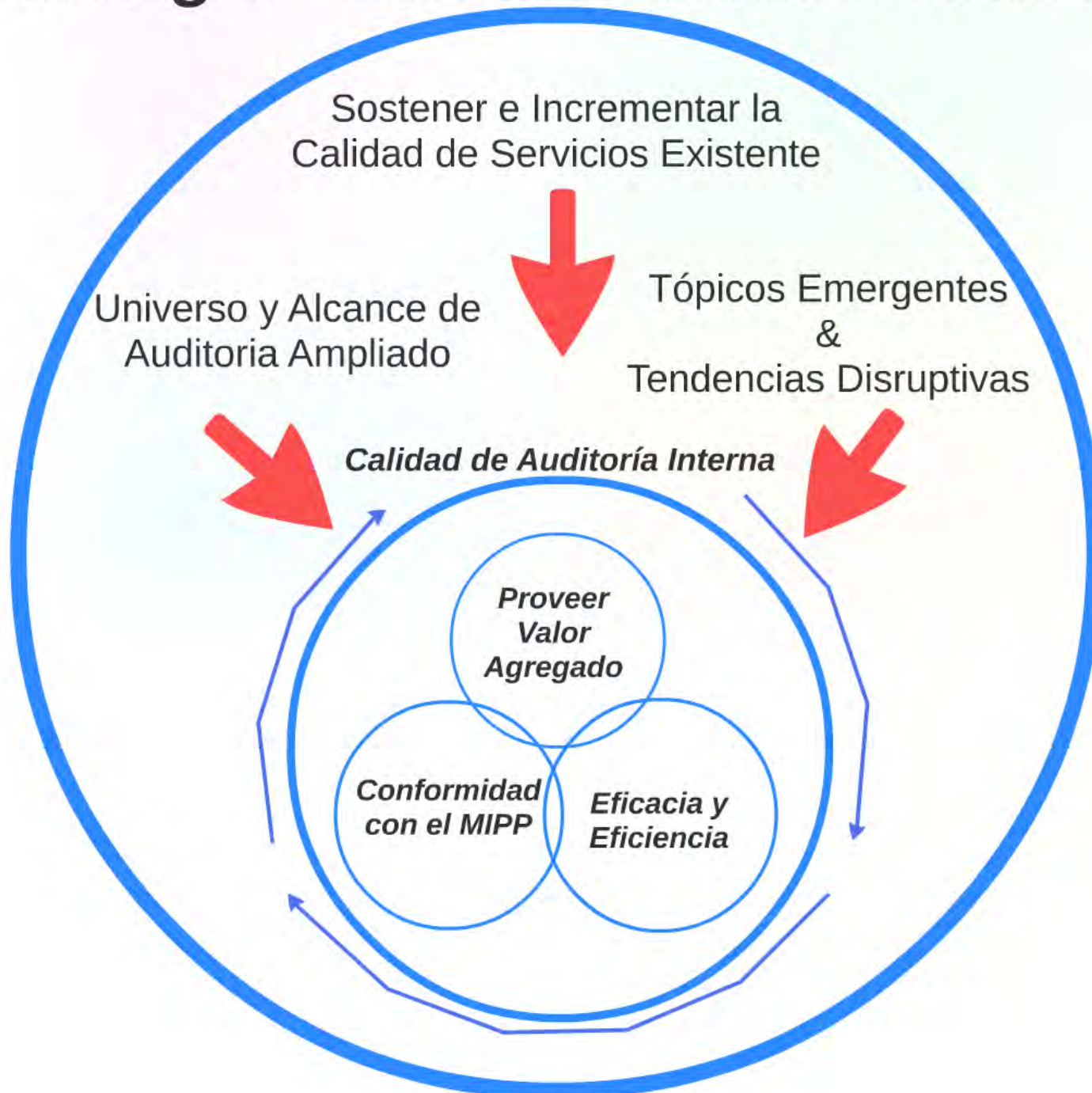
Antigüedad Promedio de Observaciones de Auditoría (Años)





Estrategia - Camino hacia el futuro.

Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN)
Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna (CLAIAI) 2018



Tópicos Emergentes & Tendencias Disruptivas

2015 Audit Plan Hot Spots

AUDIT PLAN HOT SPOTS DASHBOARD

This dashboard compares the Audit Plan Hot Spots over time.

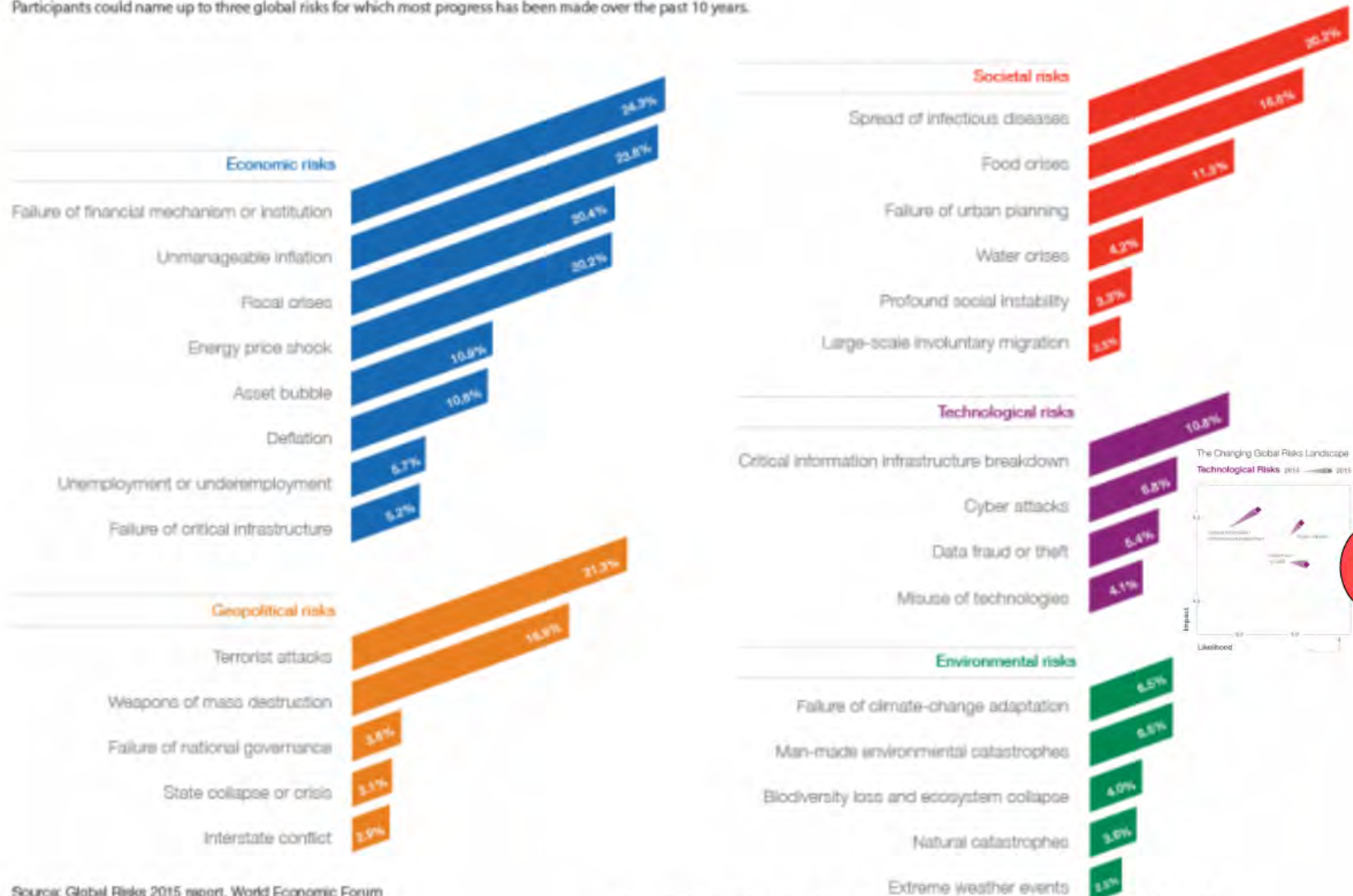
2011	2012	2013	2014	2015
Strategic Change Management	Information Security	Contingency Planning	Compliance Management	Information Security
Corporate Culture	International Operations	Strategy Creation and Execution	Cybersecurity: Malicious Insiders	Strategic Change Management
International Operations	Excess Cash	Corruption and Bribery	Risk Management	Climate Change and Extreme Weather Events
Investment Management	Corporate Culture	Tax Management	Cybersecurity: Malicious Outsiders	Geopolitical Instability
Human Resources	Compliance with Standards and Regulations	Basic Operating Controls	Emerging Markets	Data Privacy
Innovation/R&D	Strategic Change Management	Project Management	IT Governance	Third-Party Relationships
Third-Party Relationships	Third-Party Relationships	Third-Party Relationships	Third-Party Relationships	Compliance Management
Shared Services	Cost-Reduction Pressures	Talent Management	Project Management	Risk Culture
M&A	Human Resources	Tone at the Middle	Intellectual Property	Strategic Workforce Planning
Financial Regulatory Reform	Social Media	Reputation Risk	Crisis Response Management	Digital Marketing

Fuente: The Corporate Executive Board (CEB)

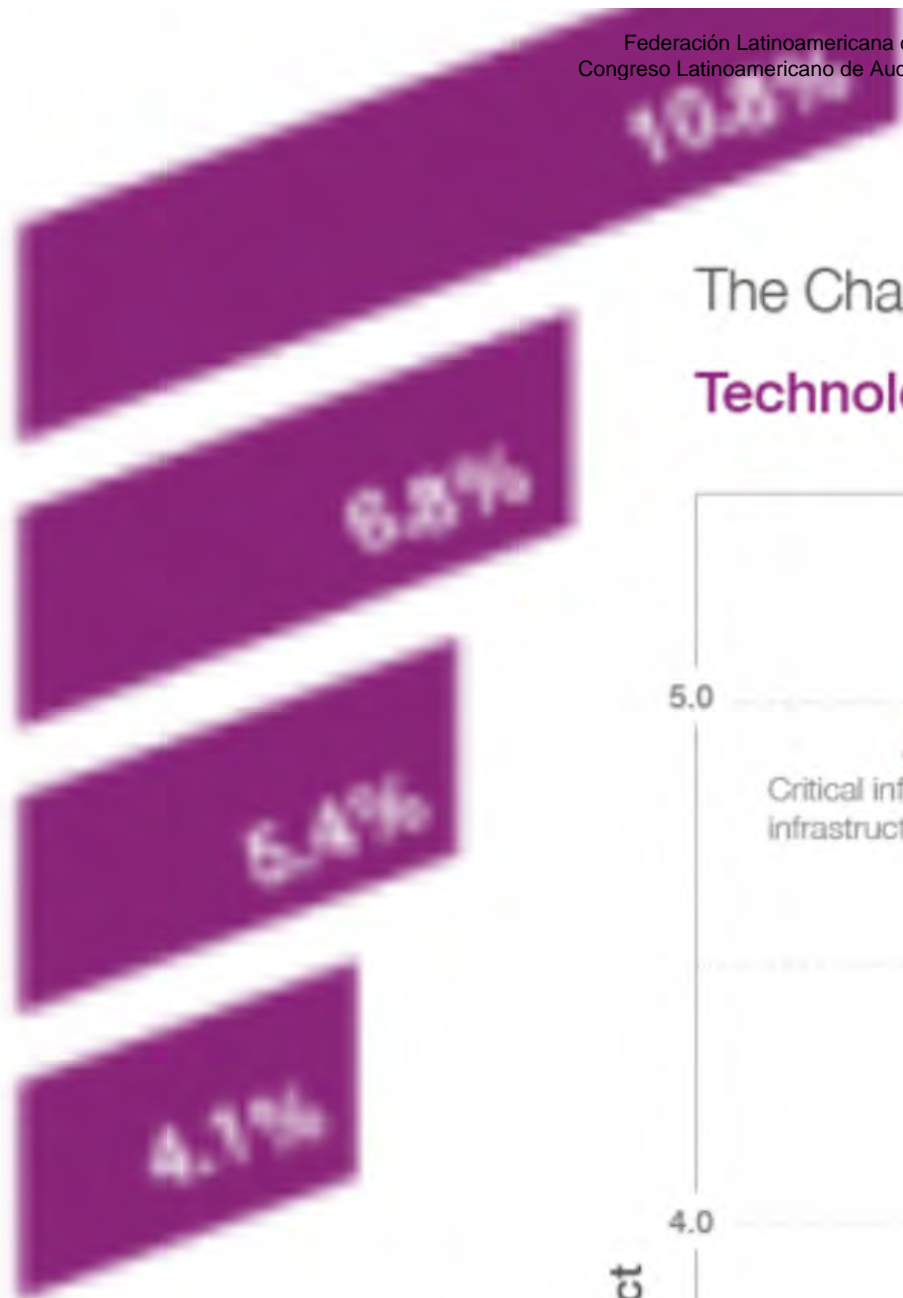
The Global Risks 2015 Report

Global Risks for Which Most Progress Has Been Made within the Last 10 Years

Participants could name up to three global risks for which most progress has been made over the past 10 years.

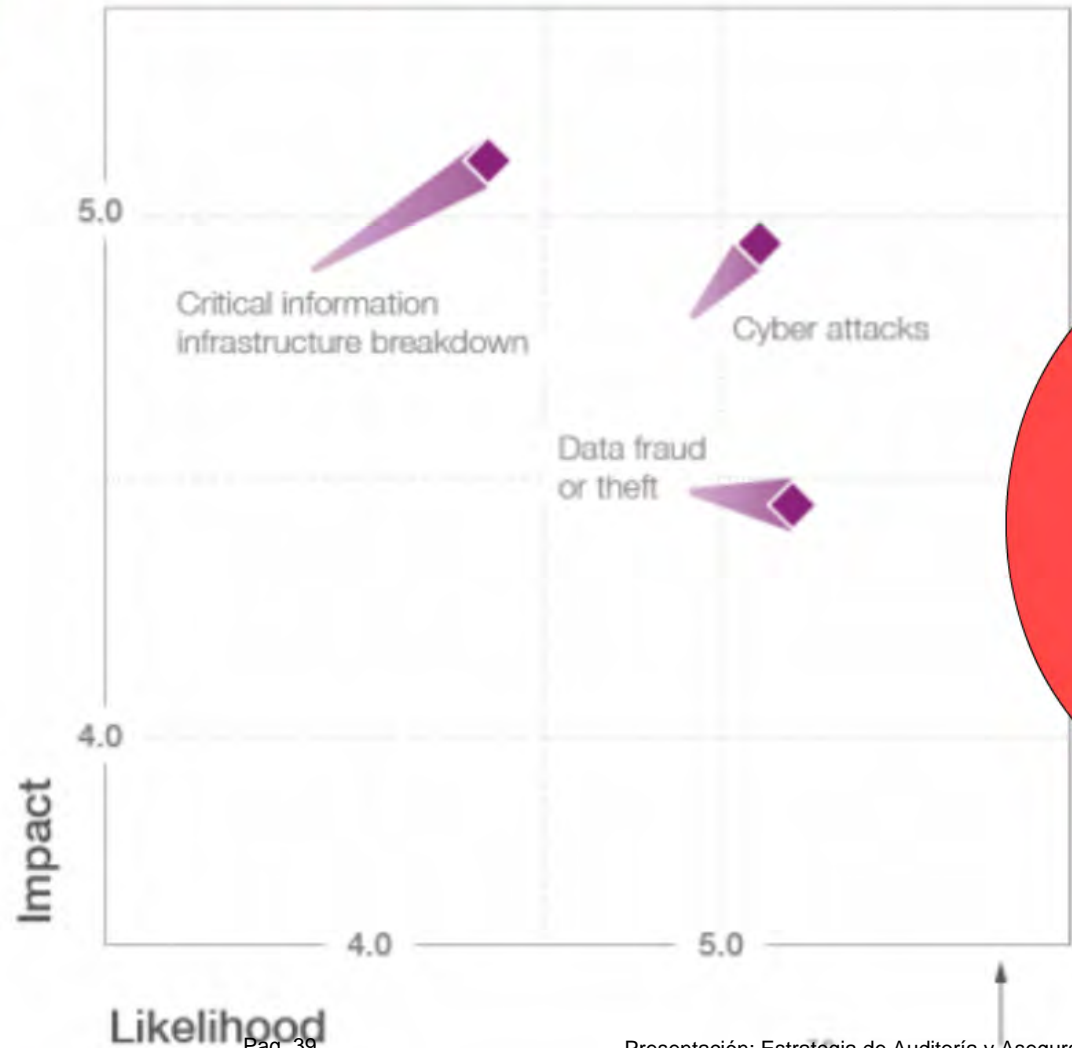


Fuente: Foro Económico Mundial (WEF)



The Changing Global Risks Landscape

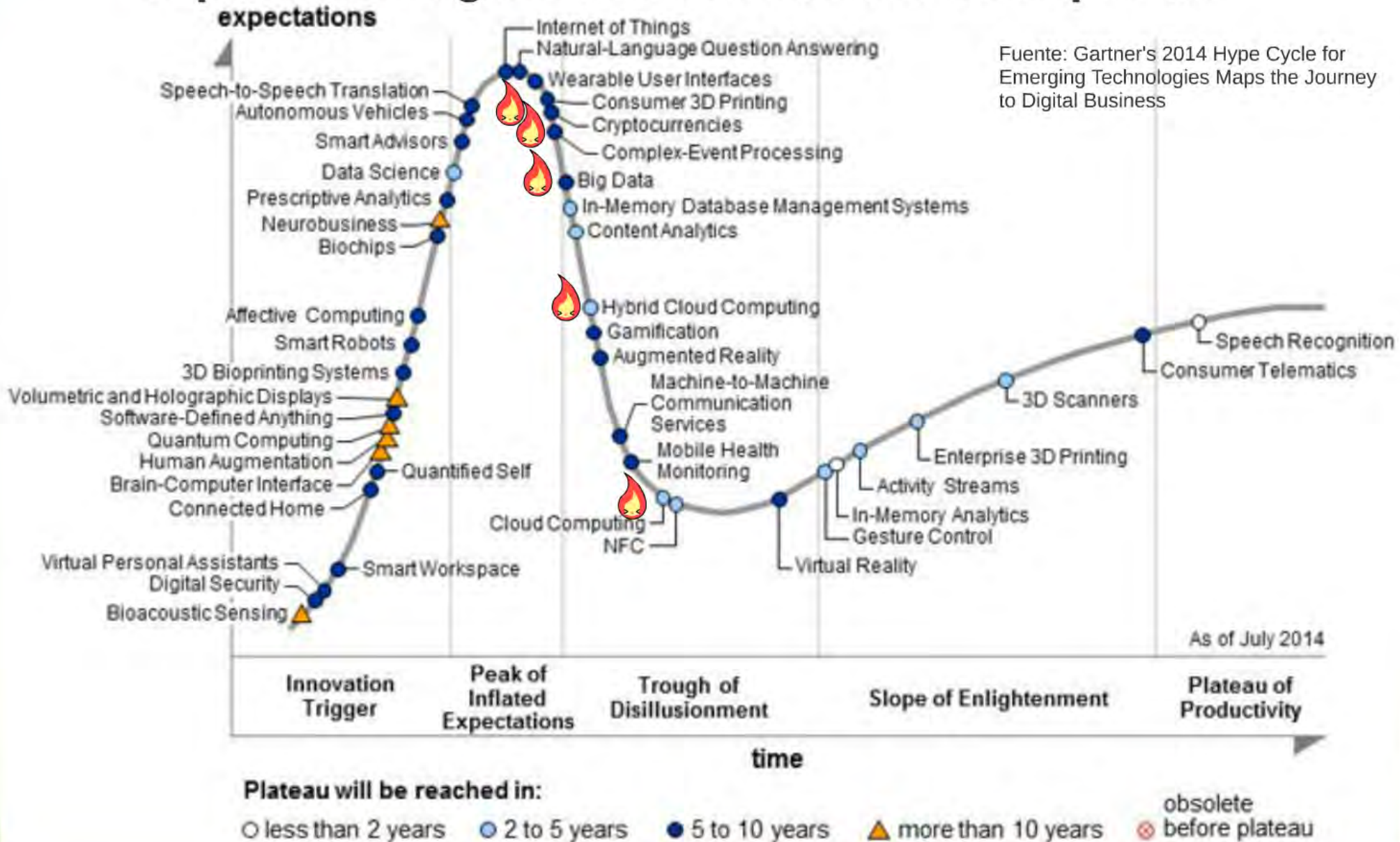
Technological Risks 2014 2015



Tópicos Emergentes & Tendencias Disruptivas

Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN)
Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna (CLAANI) 2015

Fuente: Gartner's 2014 Hype Cycle for Emerging Technologies Maps the Journey to Digital Business



Tópicos Emergentes & Tendencias Disruptivas



- Information Security / Ciberseguridad
- Web Profunda (Deepweb) / Riesgos y Oportunidades
- Comercio Informal / Moneda Virtual



Una Estrategia de Auditoría Interna integrada y sostenible basada en la capacidad y habilidad de...



- Gestionarse la calidad de servicios de aseguramiento y asesoramiento
- Innovarse en sus formas de contribución a la Organización,
- Ajustarse a mayores demandas y exigencias, y
- Anticiparse a tiempo ante tópicos emergentes y tendencias disruptivas.

"La calidad nunca es un accidente, siempre es el resultado de un esfuerzo de la inteligencia"

- John Ruskin



La inteligencia es la capacidad de adaptarse al cambio.

-Stephen Hawking



El verdadero signo de inteligencia no es el conocimiento sino la imaginación.

-Albert Einstein



Muchas Gracias!

Enrique Rodriguez & Fernando Nikitin Oficina del Auditor Ejecutivo BID

"La calidad
nunca es un
accidente,
siempre es el
resultado de un
esfuerzo de la
inteligencia"

- John Ruskin

