



# CLAIN 2016

Asunción, Paraguay 19 y 20 de mayo. Hotel Excelsior

*"Gobierno Corporativo, Gestión de Riesgos y Auditoría, un enlace que asegura el éxito organizacional"*

## Fidelizando la marca de Auditoría Interna a través de innovación disruptiva

Lic. Claudio Scarso

Gerente de Auditoría Interna  
Banco Galicia - Argentina



# CLAUDIO GUSTAVO SCARSO

**Licenciado en Sistemas**

**Master de Desarrollo Directivo**

**31 años de experiencia en Auditoría  
Interna de Bancos.**

**Gerente de Auditoría en Banco Galicia –  
Argentina – 1995 hasta la actualidad**

**Gerente de Auditoría de Sistemas en  
BBVA – Argentina – 1990/1995**

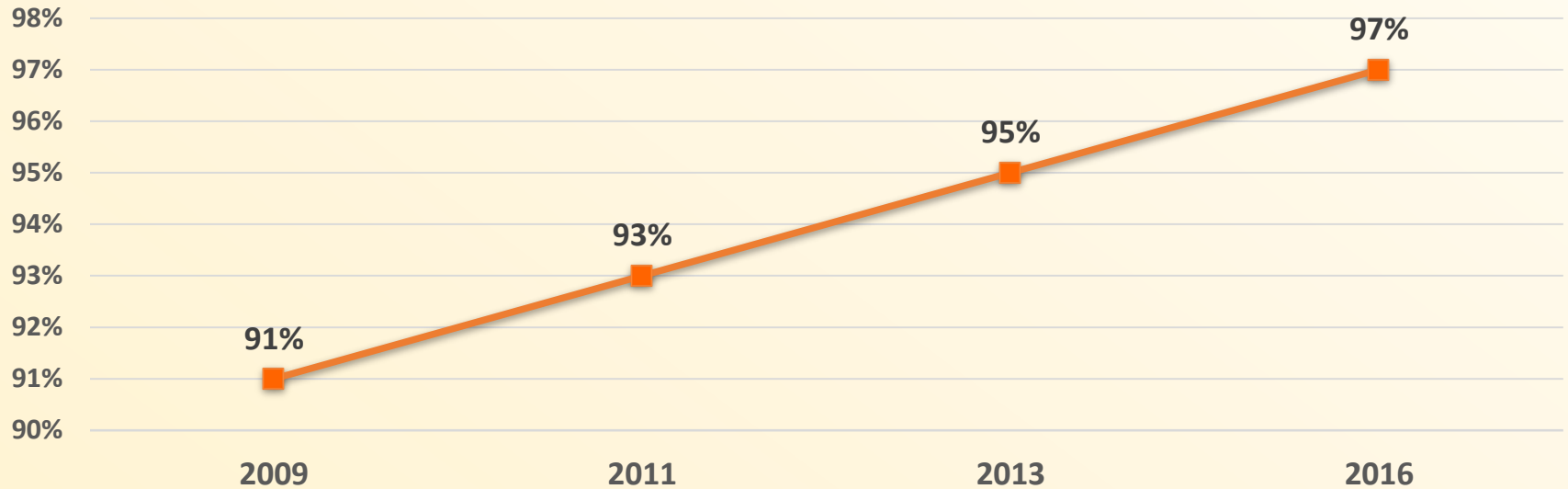
**20 años como Presidente y expositor de  
Congresos de Auditoría, en Argentina y  
en el extranjero**

**(más de 100 conferencias en 10 países)**

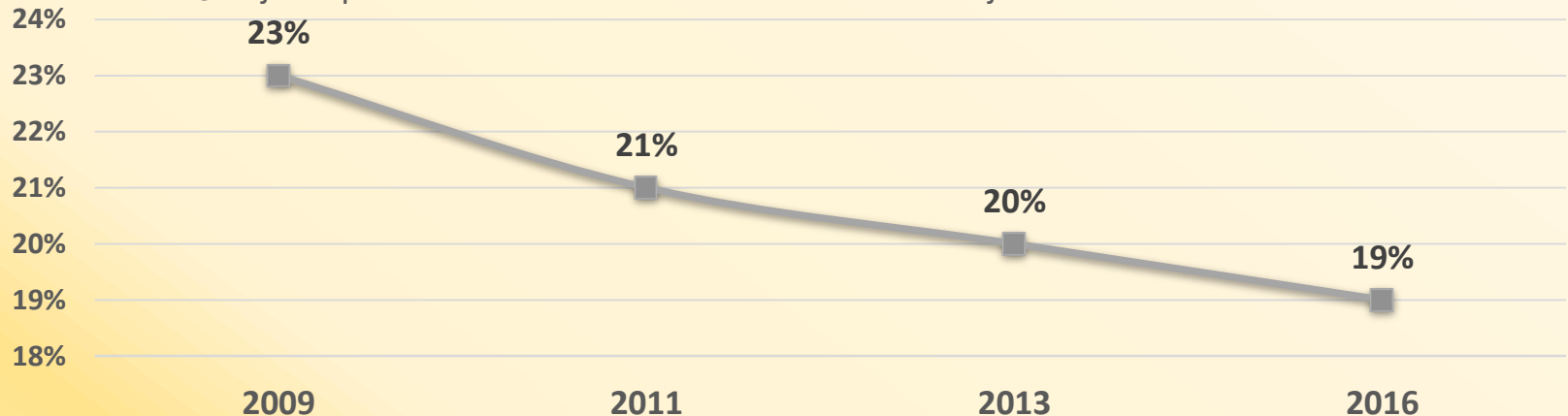


# OBJETIVO DE LA CONFERENCIA BRAINSTORMING

# Benchmarking Auditoría Interna 2009 - 2016



■ ¿ La jerarquización de Auditoria interna está en el mejor momento de los últimos años ?



■ ¿ Integramos la mesa de las grandes decisiones de la Empresa ?

# INNOVACION DISRUPTIVA

Es una destrucción creativa

Transforma algo por completo

Es una nueva propuesta de valor  
alternativa bien diferenciada.

# INNOVACION DISRUPTIVA

## CAMBIO DE PARADIGMA

DE LA AUDITORIA TRADICIONAL

CADA 12-36 MESES

HACIA UNA REVISION PERMANENTE

# AUDITORIA CONTINUA

Buena noticia :

Poseemos la tecnología  
( Software y Hardware)

Las noticias desalentadoras:

- ¿ Contamos con los Auditores adecuados?
- ¿ Queremos y sabemos que monitorear ?
- ¿ Estamos preparados para gestionar los falsos positivos ?
- ¿ Y para lidiar con los detractores ?

# Estudio de caso

# Empresa de fotografía más grande del mundo



**“La mejor estructura no garantiza resultados ni rendimientos.**

**Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso.”**

**Peter Drucker**

# Encuesta Mundial 2014

## Como ser un Gerente exitoso

- Liderazgo para producir cambios
  - Pensamiento estratégico
  - Habilidad negociadora
- Conocimiento del negocio

## Encuesta Mundial 2015 (a 980 CEOs´s)

6 principales debilidades del Gerente de Auditoría Interna

De las 6 principales debilidades,  
¿ Adivinen cuáles son 4 de ellas ?

# HABILIDADES BLANDAS REQUERIDAS PARA LIDERAR AUDITORIA INTERNA

**Liderazgo – Negociación – Oportunidad**

**Mejora Continua – Motivación**

**Gestión del Cambio - Innovación**

**Fortalecer lazos con el cliente interno y externo**

**Pasión por Auditoría Interna y por el trabajo en equipo**

## **CUIDADO CON ESTAS DOS COSAS**

**70 % del éxodo de los Auditores  
es por el no reconocimiento ...**

**No existe alto rendimiento si no hay castigo ...**

# INNOVACION DISRUPTIVA

## Competencias blandas para auditores duros

El conocimiento técnico es indispensable  
para el ejercicio de la profesión ...

Sin embargo,

**EL CRECIMIENTO GERENCIAL DE AUDITORIA INTERNA  
SUSTENTABLE EN EL TIEMPO SE LOGRARA  
EXCLUSIVAMENTE CON HABILIDADES BLANDAS**

# INNOVACION DISRUPTIVA CAMBIO DE PARADIGMA

*“Un líder de Auditoría debe centrarse en lo que pueda llegar a ocurrir dentro de 12 meses y no en lo que ocurrió en los últimos 12 meses”*

## GAP de 24 meses ...

# CAMBIO DE PARADIGMA

**La principal estrategia para disuadir el fraude corporativo ya no es el código de ética y conducta ni el contrato de confidencialidad**

**Si en cambio que el empleado se sienta monitoreado permanentemente...**

# Fraudes externos:

Ataques externos, usurpación de la identidad (phishing, transferencias electrónicas de fondos, pagos de servicios, tarjeta de crédito y débito)

# Fraudes internos:

Pérdida de compromiso, falta de reconocimiento,  
Alto nivel de consumismo inmediato en la sociedad,  
Ausencia de controles, deterioro de la ética y valores,  
Inestabilidad laboral, Alta rotación,  
Generación Y / Z y su impacto sobre la X  
Triángulo del fraude (60 % es por oportunidad)

# **Estábamos tratando de interpretar el enigma llamado “Generación Y” Y ahora llega la “Generación Z”**

**FLEXIBILIDAD**

**DISFRUTAR**

**PLACER**

**VIVIR DESCONTRACTURADOS**

**VALORANDO LA PARTE PERSONAL POR ENCIMA DE LA  
LABORAL**

**SI TU ERES DE LA GENERACION Z,  
TENGO ALGO PARA DECIRTE ...**



# LOS NATIVOS DIGITALES ESTAN INGRESANDO AL MERCADO LABORAL Y AL SUBMUNDO DEL FRAUDE

ES MENESTER QUE TAMBIEN INGRESEN A  
AUDITORIA CON FUERZA PARA ACOPLARSE A  
LOS INMIGRANTES DIGITALES

URGENTE CERRAR EL GAP

# Encuesta mundial - Fraude corporativo

**3 de cada 4 empresas admitió fraude el último año (14 % + que en 2014)**

**4 de cada 5 empresas admitieron que el fraude fue interno y más de la mitad de niveles medios y altos.**

**Sólo el 2 % fueron ataques de hackers.**

## Areas más sensitivas:

**Compras – marketing – ventas – finanzas - .....**

# INNOVACION DISRUPTIVA

## Los riesgos y la Auditoría Interna

**Los riesgos emergen permanentemente.**

**Una evaluación de riesgos anual  
ya no es suficiente.**

**Los riesgos ya identificados no son críticos.**

**Los riesgos aún no identificados son los críticos.**

**¿ Se mide a los auditores por sus hallazgos ?**

# Como detectar riesgos emergentes

**Actualización permanente del impacto de las regulaciones**

**Denuncias y reclamos de clientes**

**Línea de denuncias**

**Planeamiento estratégico de negocios y de sistemas**

**Proyectos de la Empresa**

**Sinergia con colegas / competidores (incluye benchmarking)**

**Registro de incidentes y cancelaciones de sistemas**

**Feedback permanente con la 1 y 2 línea de defensa**

**Informes de Gestión**

**Gerentes – Temas que preocupan**

**Auditoría Continua - KPI's de hallazgos**



# CONFERENCIA DE AUDITORIA 2015

Exposición de 3 CEOS´s sobre Auditoría Interna:

22 veces nombraron la palabra *“negocio”*.

2 veces *“gobierno corporativo”* – 1 vez *“control interno”*

1 vez *“seguridad”* – 1 vez *“compliance”* –

0 *“password”* y 0 *“riesgo operacional”*

ACLARANDO QUE *“Auditoría Interna”* SE DIJO 29 VECES

## Frases salientes:

*“Los auditores tienen que estar alineados con el negocio sin perder independencia”*

*“Las alertas deben activarse preventivamente o en el mismo momento. No sirven 6 meses después”*

# CONFERENCIA DE AUDITORIA 2015

## Exposición de 3 CEOs's:

*“Coordinar el trabajo con el compliance officer, seguridad lógica y física, prevención de fraudes, auditoría externa, gerencia de riesgos”*

*“Identificar los nuevos riesgos e insertarlos inmediatamente en las revisiones”*

*“Analizar el universo de la información”*

*“Flexibilizar el plan de AI”*

*“Hacer de una buena vez Auditoría Continua”*

# INNOVACION DISRUPTIVA

**1980-1990** : Orientada a controles

**2000-2015** : Orientada a riesgos

**2015 en adelante** :

**Socio estratégico de la empresa orientado al negocio  
e identificando riesgos emergentes**

**Auditoría Continua ya no es una opción**

**La Auditoría tradicional es la opción.**

**Controles claves 7 x 24**

**NO HAY RETORNO**

**Principal obstáculo, el auditor:**

**Zona de confort, miedo al fracaso y al cambio.**



# Informe del IIA – 2015

El puesto de Director de Auditoría  
ya no es un privilegio exclusivo de los  
tradicionales perfiles universitarios

**SE REQUIEREN A NIVEL MUNDIAL  
NUEVOS PERFILES PARA GERENCIAR  
AUDITORIA INTERNA**

**50 % de los Gerentes de Auditoría de  
las empresas del Fortune 500 son perfiles  
ajenos a la auditoría tradicional.**



# INNOVACION DISRUPTIVA

## DE SER UNA MOLESTIA INEVITABLE A CONVERTIRNOS EN UN SOCIO ESTRATEGICO

Los Directores de Auditoría del futuro verán  
a la Auditoría como una unidad de negocio  
y a toda la Empresa como su base de clientes.

**Incrementar la demanda y la satisfacción del cliente:**

incremento de las ganancias - reducción de costos,  
eficiencia, eficacia, identificar y mitigar riesgos  
emergentes, eliminar controles innecesarios, etc.)

# Generación Z (nativos digitales)

## ALTA VOLATILIDAD

Lo único que los retendrá es que Auditoría tenga una excelente imagen ante la Alta Dirección y respeto de las Gerencias auditadas.

**Búsqueda de General Electric :**

**Audidores con alto potencial, comunicación efectiva, preparados para dirigir equipos y evaluar negocios.**

# CONCLUSIONES

## La Auditoría de 2016 – 2021

**Contribuir al incremento de ganancias y reducción de costos.**

**Asesorar previo a auditar (timing).**

**30 % de horas en asesoramientos /consultorías.**

**Trabajar en equipo con comunicación fluida.**

**Cerrar el GAP de los 24 meses**

# CONCLUSIONES

## La Auditoría de 2016 – 2021

**Conocer el Planeamiento Estratégico de Negocios  
y de sistemas de la Empresa.**

**Cerrar el gap entre Auditoría y  
Seguridad Informática, Prevención de fraudes  
Gerencia de riesgos, Compliance, etc.**

**Pero fundamentalmente el Gap entre  
la Alta Dirección y la Auditoría Interna ...**

# CONCLUSIONES

## La Auditoría de 2016 – 2021

**Auditoría Continua de riesgos potenciales actuales pero especialmente de los emergentes.**

**Hacer benchmarking permanente  
(caso contrario lo hará el CEO con otro CEO)**

**Las encuestas dicen:**

**90 %: mejor momento de AI**

**90 % : no estamos siendo considerados adecuadamente**

**60 % de las debilidades no se normalizan**

**Houston ....**

# Darwinismo

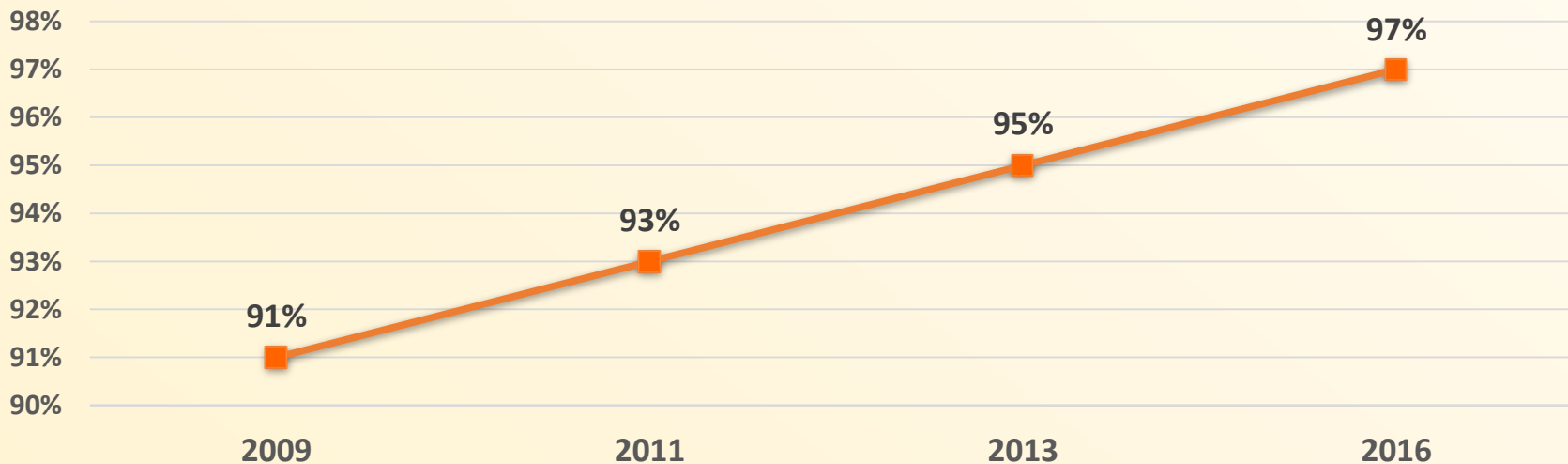
No es el más fuerte el que sobrevive sino el que se adapta rápidamente a los cambios.

Si creemos que nuestro trabajo es altamente calificado (casi seguramente lo es), pues:

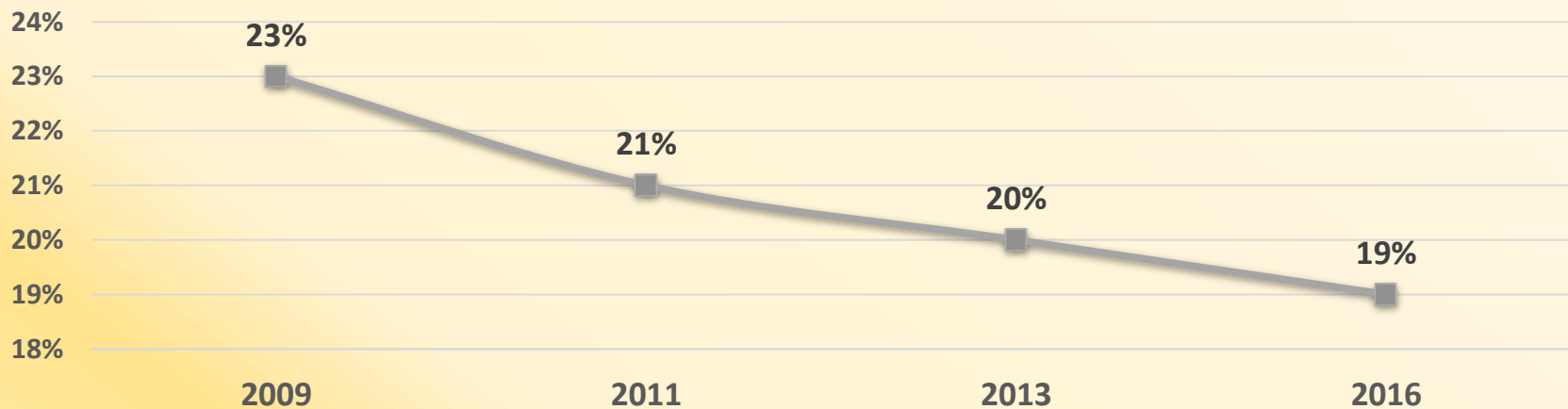
“No temas renunciar a lo bueno si vas por algo grandioso”

(Rockefeller)

# BENCHMARKING 2009 – 2016 – AUDITORIA INTERNA



■ ¿ La jerarquización de Auditoria interna está en el mejor momento de los últimos años ?



■ ¿ Integramos la mesa de las grandes decisiones de la Empresa ?



# COMPOSICION DEL AUDITORIO AL CIERRE DE ESTA CONFERENCIA

- 1) YA ESTAN HACIENDO INNOVACION DISRUPTIVA O ESTAN PROXIMOS A HACERLA
- 2) NO CONSIDERAN NECESARIO EL CAMBIO (Cuidado si se identifican con este punto)

# OBJETIVO DE LA CONFERENCIA

## UNA IDEA PARA IMPLEMENTAR MAÑANA

# MUCHAS GRACIAS

**claudio.scarso@bancogalicia.com.ar**

**Teléfono : 005411 6329 - 6902 / 2218**

