



CONGRESO INTERNACIONAL
DE FINANZAS Y AUDITORIA



A NATOMÍA DEL **AUDITOR** INTERNO **INNOVADOR**

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

INTRODUCCIÓN

"LA INNOVACIÓN CONDUCE A LA GRANDEZA".

Richard F. Chambers

Cuando estaba reflexionando sobre cuál podría ser el inicio de esta conferencia, lo primero que llegó a mi mente fue el título del capítulo número 12 del libro **"Lessons Learned on the Audit Trail"** (en español **"Lecciones Aprendidas en la Pista de Auditoría"**) de Richard F. Chambers, Presidente y CEO del IIA Global, que lleva como nombre la frase que aparece arriba de este párrafo.

No olvides nunca esto: la grandeza habita en cada uno de nosotros. Eso es cierto ya seas un asistente de auditoría interna en Santo Domingo, un Director de Auditoría Interna de Bogotá, un Vicepresidente de Auditoría Interna en una empresa transnacional en la Ciudad de México o un estudiante de contabilidad en cualquier universidad de Latinoamérica. Se ha preguntado usted alguna vez:

¿Qué buscamos todos?

"En el fondo, todos tenemos el anhelo intrínseco de llevar una vida de grandeza y contribución; una vida que en verdad importe, que en verdad haga la diferencia. Somos capaces de decidir conscientemente dejar atrás una vida de mediocridad para llevar una de grandeza, tanto en casa como en el trabajo y la comunidad".

Stephen R. Covey

Pero la cruda realidad es que muchos departamentos de auditoría interna no son costo efectivos, los ciclos de tiempo de los proyectos y asignaciones son largos y los resultados son obtenidos de forma tardía y no tienen un impacto significativo en el área bajo revisión, lo cual resulta en disminución de valor de la función de auditoría; y termina indefectiblemente con la insatisfacción de las partes interesadas. Existe una amplia cantidad de áreas en las cuales podemos mejorar de forma sustancial.

El nombre de nuestra conferencia magistral es **"Anatomía de Auditor Interno Innovador"**, nos referimos a:

REPENSAR la forma de realizar el trabajo, a través de preguntarnos: ¿Por qué hacemos lo que estamos haciendo? ¿Por qué lo hacemos de esta forma? ¿En qué podemos mejorar?

REDISEÑAR de forma radical los procesos de trabajo de su departamento de auditoría, la palabra radical proviene del latín radix, que significa raíz, lo que quiere decir: "llegar hasta la raíz de las cosas", con el fin de mejorar la estructura y procesos críticos para el éxito de nuestro trabajo.

RECOMENZAR significa dejar a un lado muchas de las metodologías que han dado resultado en el pasado y empezar desde cero, con la finalidad de incrementar la efectividad, eficiencia y el valor agregado para los clientes del Departamento de Auditoría Interna. Significa el emplear nuevas técnicas, herramientas y enfoques para realizar el trabajo de auditoría interna de forma totalmente diferente.

El presente material técnico es el resultado de un arduo proceso de investigación cuyo producto está plasmado en las siguientes páginas a través de ideas, reflexiones, mejores prácticas y modelos que impactarán de forma positiva en la calidad del trabajo.

El resultado de nuestro trabajo debe de impactar, sorprender y llamar a la acción.

Nuestros objetivos son:

- Eliminar el desempeño mediocre, a través de identificar las tareas improductivas que no agregan valor real.
- Insertar la creatividad y la innovación en cada tarea y proceso de su departamento de auditoría interna.
- Convertir a cada miembro del equipo en un asesor estratégico y en un socio interno que resuelva problemas críticos del negocio.
- Terminar con los miedos que impiden nuestro crecimiento tanto personal como departamentalmente.
- Mejorar continuamente a través de un enfoque efectivo. Si usted o su departamento no crecen, mejoran y evolucionan, como sucede en la naturaleza, tendrán que hacer frente indefectiblemente a la extinción.
- Establecer las pautas básicas para implementar enfoque de auditoría que use de forma intensiva el análisis de datos.

Nuestro análisis abarca seis pilares fundamentales:

1. Auditor innovador – Sea Original: Conviértete en un innovador radical
2. Muévete de dónde estás – Rompe las barreras
3. Conviértete en un socio estratégico
4. Agrega valor sé un asesor interno de confianza
5. Amplié el universo de auditoría
6. Reconoce el impacto de la tecnología y el análisis de datos
7. Marketing función auditoría interna

Grabe en su mente y corazón los cambios son para los valientes, los cobardes prefieren quedarse dónde están, aunque sean infelices.

Por último, tenga presente la complacencia genera entropía y extinción. Y lo que es peor aún, permanecer impávidos e indiferentes nos impide experimentar la alegría y el entusiasmo de explorar lo desconocido. Correr riesgos y retarse a usted mismo le ayudará a estar por encima de la ola del cambio en su vida personal y profesional. Aprenderá más, crecerá más y disfrutará más. Busque los riesgos en vez de buscar los descansos. Correr riesgos es divertido, lo rejuvenecerá, lo mantendrá más sano y con más vitalidad física y mental.

1. SEA ORIGINAL

Eres único e irreplicable – Sé tú mismo.

“Sé tú mismo, todos los demás puestos ya están ocupados”

Oscar Wilde

Para poder ser creativos, tenemos que desarrollar el valor de ser auténticos, únicos e irreplicables. Conviértete en la mejor versión de ti mismo. Muchos de nosotros tenemos miedo de ser nosotros mismos y renunciamos de manera consciente o inconsciente a realizar nuestro aporte al proceso creativo, tenga presente que Warren Buffett, inversor y empresario estadounidense, dijo en una ocasión:

“No puede haber dos tú”

La innovación no es una invención, representa el poder identificar problemas que merezcan ser resueltos; y construir nuevas plataformas, modelos de negocio y experiencias, creando valor para los clientes y para la propia entidad. La mentalidad de la innovación se genera a través de una cultura de: Colaboración – Aprendizaje – Acción – Cambio.

“Hacer falta mucha resolución y fuerza de voluntad para alejarse de la fuerza gravitatoria de la multitud y empezar a vivir más genuinamente”.

Robin Sharma

¿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 e innovadores?

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

Todas las personas tienen la disposición de trabajar creativamente.

Lo que sucede es que la mayoría jamás lo nota.

Truman Capote

El poder de elegir. Debes retar a la creatividad todos los días.

¿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.**

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. Enfréntate 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.

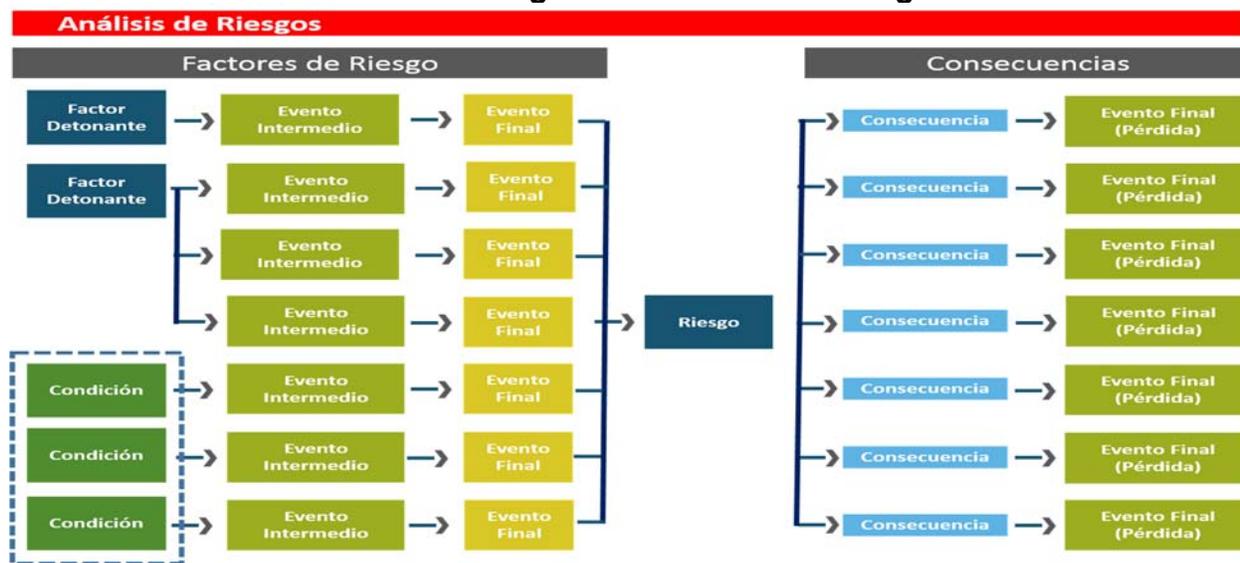
Creatividad versus innovación

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.**

Tres ejemplos prácticos, en vez de iniciar el cada proyecto de auditoría interna con una lista de chequeo tradicional como si estuviéramos en los años ochenta, necesitamos de una máquina del tiempo similar a la usada en la película Back to the Future, con el fin de poder emplear un enfoque actualizado, con la era actual, caracterizada por el uso de drones, vehículos autónomos, auditoría sin papel, wearables y la Social Media.

Usted podría iniciar su próximo trabajo:

Realizando una evaluación de riesgos usando la metodología Análisis Bow Tie:



Puntos críticos a tener en consideración:

- Desarrollo de evaluaciones regulares de riesgos (más frecuentemente que anual, semestral o trimestral, como mucho departamento de auditoría lo hacen cuando actualizan su plan).
- Mejorar la evaluación de riesgos a través de enfocarse en los de mayor prioridad.
- Incrementar cobertura de riesgos críticos y de riesgos emergentes.
- Aumentar la asesoría y facilitación sobre temas control interno.

Implemente de forma intensiva el uso de métodos de análisis de datos

Entre los ejemplos de herramientas de análisis que se pueden usar en departamentos de auditoría pequeños están: análisis de correlaciones, análisis de regresión, ley de Benford y visualización. Es posible que las funciones de auditoría interna estén usando varias de estas herramientas, pero podrían no imaginarse comúnmente en términos de análisis. Al identificar las relaciones deseadas, el método de análisis debería considerarse al identificar datos y fuentes necesarios para realizar el análisis

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?

2. BARRERAS QUE IMPIDEN LA TRANSFORMACIÓN

El profesor de posgrado Don Mroz en la revista Wired establece que las organizaciones innovadoras y creativas abrazan 7 valores centrales, los cuales son:

**Calidad – Individualidad – Confianza –
Creatividad – Liderazgo - Responsabilidad - Medición**

Detalle de las barreras que impiden la innovación

1. Falta de visión, propósito o estrategia.
2. Falta de compromiso de los líderes del departamento.
3. Cambios constantes de las prioridades.
4. Pensamiento del corto plazo.
5. Procedimientos establecidos – apoyan mantenimiento del statu quo.
6. No tomar en consideración a los clientes – solo ver los cambios desde la perspectiva de auditoría interna.
7. No existe la voluntad de cambiar.
8. Personal sobrecargado de trabajo (sin tiempo para hacer nada más).
9. Adversidad a tomar riesgos (por ejemplo: tener miedo al castigo en caso que haya algún fracaso).
10. Jerarquía – sobre evaluar desde la dirección las nuevas ideas.
11. Adicción a uso de la parte izquierda del cerebro, pensamiento analítico excesivo (los datos son el rey para este tipo de auditores internos)
12. Compresión inadecuada de que significa agregar valor para el cliente.
13. No reconocer errores pasados y aprender de estos.
14. Conflictos con segunda línea de defensa.
15. La innovación no es parte del sistema de medición del desempeño.
16. Falta de recursos para realizar transformaciones necesarias.
17. Miedo de criticar las practicas realizadas actualmente y de atreverse a hacer cosas totalmente nuevas.
18. No disponer de tiempo suficiente para aprender, tener la tendencia de eliminar las nuevas actividades si no se observan resultados de forma inmediata.
19. No existe una estrategia definida para implementar nuevas ideas.
20. Fallas en establecer correctamente el tiempo de implementación de una nueva idea.
21. Falta de habilidades para dirigir secciones de lluvia de ideas o reuniones grupales para presentar nuevas ideas o aportes.
22. No involucrar a todo el personal (proceso creativo solamente realizado por un grupo pequeño del equipo).
23. No existen programas de reconocimientos ni de recompensas.
24. Falta de seguimiento al proceso o ideas innovadoras.
25. Sin entrenamiento para el personal para desarrollar el pensamiento creativo.

El exceso de rutina es perjudicial para la creatividad.

3. CONVIÉRTETE EN UN SOCIO ESTRATÉGICO

Desarrolle Estrategia Transformación

Las funciones de auditoría interna efectivas deben encontrar el balance entre riesgo, costo y valor. La falta de este balance genera resultados inefectivos y crea una brecha en el valor aportado a nuestros clientes, por lo que es indispensable cambiar nuestro enfoque de trabajo.

6 Rasgos clave que definen a un socio estratégico excepcional

1. **Pensamiento crítico** – Crear un modelo conceptual que permita identificar lagunas en los procesos claves y detectar oportunamente riesgos emergentes. Significa tener la capacidad de comunicar detalles y conceptos.
2. **Comunicar los riesgos** – Transmitir impacto, importancia y materialidad de los riesgos. De acuerdo a las Normas la función de auditoría interna debe comunicar la información de riesgo y control a las áreas adecuadas de la Organización, con la finalidad de garantizar que a los resultados del trabajo se le de atención necesaria por parte de los clientes y partes interesada.
3. **Curiosidad** – Representa una habilidad crítica para realizar análisis profundos de las operaciones del negocio. Debemos emplear la curiosidad en la búsqueda de la causa raíz de los problemas detectados. La curiosidad nos ayuda a manejar lo desconocido y a innovar.
4. **Preguntar ¿Por qué?** – Desarrollar capacidad de análisis de la causa primordial, cuando ocurre un evento de riesgo, a través de considerar diversas opciones, tales como: fallas del proceso, daño o pérdida del activo, interrupción de la producción, incidentes de seguridad, degradación de la calidad o insatisfacción del cliente.
5. **Gestionar el cambio** - Abrazar el papel de auditoría interna como agente de cambio. Esto representa la comprensión de cómo los cambios impactan a los clientes y brindar soluciones para mejorar operaciones, procesos, actitudes y patrones de comportamiento para maximizar el éxito de la nueva solución.
6. **Tener responsabilidad** - Hacer las cosas importantes sucedan – Dar un paso al frente cuando sea necesario - Asumir la responsabilidad y manejar una gran parte del trabajo. Tener presente también delegar responsabilidades a las personas adecuadas y en la forma correcta.

Reflexión:

Los mejores auditores internos, que logran convertirse en verdaderos asesores estratégicos aprenden constantemente en la búsqueda de la maestría personal a través de investigar, entender y compartir.

Auditoría Interna debe disponer conocer la estrategia de la organización, cómo se está instrumentalizando, los riesgos asociados a ella y cómo se están gestionando estos riesgos.

Para permitir que Auditoría Interna se centre en los riesgos críticos de la organización, la estrategia de ésta debería ser un elemento fundamental en el desarrollo de un plan de auditoría basado en riesgos. Esto permitirá que Auditoría Interna se encuentre alineada con las prioridades estratégicas de la organización y contribuirá a que sus recursos sean asignados a las áreas de mayor importancia.

Auditoría interna necesita:

- Alinearse a sí misma con los objetivos claves organizacionales.
- Mejorar la efectividad y eficiencia, perfeccionar los procesos para reducir los costos.
- Dar seguimiento a los riesgos y ser proactivos en la detección de riesgos emergentes.
- Facilitar la eficiencia de los costos a través de toda la organización.
- Identificar las destrezas necesarias.
- Crear ventajas competitivas para contribuir sustancialmente a la mejora de los procesos de negocio

Cada auditor interno exitoso que conozco, tiene psicológicamente, una profunda necesidad de realizar grandes aportes a su organización. Por lo que se hace indispensable desarrollar una estrategia de innovación, un plan de reinversión de cada aspecto del departamento, que tome en consideración:

Auditoría interna necesita desarrollar la capacidad de alinearse permanentemente o de realinear la cobertura de auditoría para abordar los riesgos emergentes, según el informe Pulse of the Profession (El ritmo de la profesión) del IIA.

Alineación estratégica

Las funciones de auditoría interna pueden seguir cuatro pasos para tener una mayor participación en las iniciativas estratégicas.

El asesoramiento proactivo puede darse de diversas formas. A través de una participación directa, la auditoría interna tiene una presencia permanente dentro del negocio. Si se implementa un plan de auditoría, este debe ser flexible y evolucionar constantemente, dependiendo de los riesgos a los que se enfrenta la organización. No necesariamente el asesoramiento debe adoptar la forma de una auditoría, ni las comunicaciones deben necesariamente figurar en un informe de auditoría tradicional.

Las funciones de auditoría interna muy valoradas siguen cuatro pasos de manera sistemática para asegurar su participación:

1. Participar de manera periódica en los debates de planificación estratégica con los ejecutivos de la compañía a fin de que los esfuerzos de auditoría interna se mantengan alineados con la dirección del negocio y de incentivar el análisis de los riesgos pertinentes desde un comienzo.

Los objetivos de las organizaciones cambian constantemente y la participación periódica en los debates de planificación estratégica ayuda a que la auditoría interna brinde una orientación proactiva sobre las nuevas iniciativas y a planificar de qué modo aportará valor a la organización en el futuro.

2. Alinear los equipos de auditoría interna del modo en que está estructurado el negocio a fin de tener una mejor comprensión del negocio y promover relaciones más profundas dentro de la organización.

La auditoría interna podría alinearse con los segmentos del negocio o con grupos funcionales; la organización de algunas empresas es matricial, donde los auditores se alinean tanto a una línea de negocios como a una unidad funcional. Para tener un punto permanente de contacto para el negocio, los auditores desarrollan relaciones y establecen un canal de comunicación abierto, a través del cual agudizan su perspicacia empresarial y ofrecen asesoramiento sobre los riesgos de manera continua, en lugar de periódica.

3. Trabajar en armonía más estrecha con otras funciones de gestión de riesgos y cumplimiento a fin de garantizar que se aborden los riesgos del mismo modo, especialmente los riesgos relacionados con la dirección estratégica de la compañía.

Una mejor alineación puede tener como resultado una menor fatiga por la gestión de riesgos entre los participantes, lo que se reduce la posibilidad de que los mismos grupos sean auditados varias veces. También puede tener como resultado una mayor eficacia, dado que las líneas de defensa tienen mejor visibilidad de la información producida por las otras líneas y, en consecuencia, están en mejores condiciones de aprovechar su trabajo.

4. Ganar el respaldo de las partes interesadas desde la cúpula. La participación de la auditoría interna en las iniciativas estratégicas se ve impulsada por el respaldo de los directores ejecutivos y el comité de auditoría, y este respaldo se obtiene por el constante valor que dicha participación aporta. El valor aportado lleva al respaldo de las partes interesadas, lo que da una oportunidad aún mayor de aportar valor.

Para comenzar este ciclo, la auditoría interna busca oportunidades de sobrepasar las expectativas y trabajar en el negocio de manera innovadora. Cuando la auditoría interna y las partes interesadas trabajan juntas para determinar de qué modo y dónde debería colaborar la auditoría interna, no solo mejora la alineación con la dirección y los objetivos de negocio en general, sino que también mejora la eficacia y el valor que se deriva de los servicios prestados por auditoría interna.

4. AGREGA VALOR SÉ UN ASESOR INTERNO DE CONFIANZA

La Fábrica de Pensamiento Guía del IIA España - Más allá del aseguramiento: El auditor interno como asesor de confianza



Este documento tiene los siguientes objetivos:

- Definir el rol de asesoramiento y diferenciarlo de la labor de consultoría que puede llevar a cabo un auditor interno.
- Identificar áreas de posible asesoramiento.
- Identificar las cualidades necesarias para llevar a cabo esta labor de asesoramiento.
- Marcar los límites y resaltar los riesgos en los que se puede incurrir como profesionales cuando se realizan estas labores de asesoramiento.

La visión actual del auditor interno ha cambiado respecto a su enfoque tradicional dentro de las organizaciones; su participación ya no está solo restringida a proporcionar aseguramiento y satisfacer los requerimientos del cumplimiento obligatorio, sino que debe añadir competencias que cubran las expectativas de sus stakeholders, equilibrándose entre el aseguramiento y la consultoría.

Por tanto, Auditoría Interna deberá:

- Proporcionar servicios de valor agregado y una consultoría proactiva orientada a la eficiencia y eficacia en la ejecución del Plan de Auditoría Interna (PAI).
- Desarrollar un rol más proactivo, sugiriendo mejoras significativas para proporcionar una mejor gestión del riesgo.
- Ofrecer un análisis y unas perspectivas de las incidencias detectadas en las auditorías, ayudando a la empresa a implantar acciones correctivas.
- Realizar aseguramiento objetivo sobre la efectividad de los controles internos de la organización.

La clave para el auditor interno no será solo evaluar eficacia y eficiencia del control interno, sino también brindar la opinión sobre el diseño del control y cómo mejorarlo.

Además de los conceptos de aseguramiento y consultoría, en este documento el concepto de “asesor de confianza” se refiere a un profesional experto con conocimientos profundos de sectores específicos, capaz de generar soluciones integrales para la mejora continua de los negocios, que además está a la vanguardia de la información, la tecnología, los negocios, la economía, y que presta su ayuda para facilitar el crecimiento del negocio, respaldando las decisiones importantes.

Aseguramiento vs. consultoría

Mientras los trabajos de consultoría son siempre solicitados por los gestores, la alta dirección o el Consejo, los de aseguramiento no tienen por qué provenir necesariamente de estos stakeholders, ya que en gran medida se derivan del análisis de los riesgos de la organización, a cargo de Auditoría Interna. Es decir, las consultorías nunca serían desarrolladas a iniciativa de la unidad de Auditoría Interna.

Un trabajo de consultoría finaliza con el envío al solicitante del informe elaborado con las conclusiones y las recomendaciones, sin ser requerido el plan de acción a asumir por los responsables del proceso analizado, ya que el grado de libertad para atender las recomendaciones es total.

Los resultados de las auditorías internas de aseguramiento, por su parte, se deben comunicar al propietario del proceso auditado, a sus jefes jerárquicos y a la Comisión de Auditoría.

Mientras que los trabajos de consultoría, salvo en casos de cuestiones significativas, no contemplan la difusión de los resultados a los jefes jerárquicos del responsable del proceso, ni a la Comisión de Auditoría. Es importante destacar el rol de la Comisión de Auditoría para velar por la no existencia de conflictos de interés y pérdidas de independencia cuando se desarrollan estos trabajos.

Por todo lo anteriormente comentado, y fundamentalmente por las diferencias de actuación en ambos casos (trabajos de aseguramiento y trabajos de consultoría), se entiende que se debe tener claro en qué ámbitos se va a actuar; pero también hay dos razones más que refuerzan la necesidad de aclarar si se realiza un trabajo de aseguramiento o de consultoría.

En primer lugar, porque el número de consultorías que soliciten estos trabajos es uno de los mejores indicadores para evaluar la percepción de la organización respecto del valor añadido que se aporta, dada la relación directa existente entre ambos. Pero también por el posible conflicto de intereses que pudiera existir al realizarse un trabajo de aseguramiento por alguien que haya intervenido en el proceso auditado, así como por la supervisión de un proceso previamente asesorado.

En resumen, la realización de consultorías es deseable, ya que éstas evidencian la confianza de las partes interesadas en la labor del auditor interno; pero, dado el diferente tratamiento que se le deba dar, comparándolo con el de los trabajos de aseguramiento, hay que tener claro si se incide en uno u otro escenario.

Teniendo en cuenta lo que se ha expuesto hasta ahora, existen variados aspectos que permitirán concluir en cual se está moviendo el auditor interno, actuando en consecuencia.

Tenga presente que:

La realización de consultorías es deseable, ya que evidencian la confianza de las partes interesadas en la labor del auditor interno.

¿Cuáles actividades de consultoría podemos realizar?

En el siguiente cuadro se exponen algunos ejemplos de actividades de consultoría.

- **REDEFINICIÓN DE PROCESOS**
Participación en los equipos de proyecto, debido principalmente a la disposición de una visión global y transversal de los procesos.
- **AUTOMATIZACIÓN DE OPERACIONES**
Dispersión de técnicas de automatización entre unidades organizativas.
- **REESTRUCTURACIONES OPERATIVAS**
Contribuir aportando opinión y mecanismos para garantizar la segregación de funciones.
- **ANÁLISIS DE NUEVOS PRODUCTOS Y OPERATIVAS**
Revisión del diseño de nuevos productos y operativas como ente independiente que aporta opinión a la Dirección.
- **DEFINICIÓN DE KPIs**
Para la monitorización de proyectos y procesos.
- **ACONSEJAR A LA SEGUNDA LÍNEA DE DEFENSA EN LA DEFINICIÓN DE METODOLOGÍAS DE ANÁLISIS DE RIESGOS**
Aconsejar en el diseño de programas de evaluación de riesgos.
- **PARTICIPAR DANDO CONSEJO EN LA DEFINICIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE MARCOS DE CONTROL INTERNO**
Aconsejar sobre el diseño y formato de los controles y su documentación en el formato ORCA (Objectives – Risks – Control Aligment).
- **PARTICIPAR COMO ENCUESTADOR A LA HORA DE HACER PREGUNTAS EN COMITÉS DE DIRECCIÓN U OPERATIVOS**
Permitirá reflexionar a la Dirección a la hora de verse expuesta a cuestiones desde un punto de vista de un auditor o consultor en este caso, que dará un valor añadido y permitirá a la Dirección discurrir con mayor fluidez.
- **COACHING O TUTOR**
Formar a la organización a la hora de describir procedimientos y controles.

Consultoría vs. Asesoramiento

Dado que está clara la diferencia entre consultoría y aseguramiento, es necesario dar un paso más e introducir el concepto de asesoramiento. La asesoría es una actividad mediante la cual se le brinda el apoyo necesario a las personas que así lo requieran para que puedan desarrollar diferentes actividades relacionadas con la consulta y, finalmente, a través del trabajo que la asesoría en cuestión le brinde, poder lograr la comprensión de las diferentes situaciones en las que pueda encontrarse la persona o institución que solicita la asesoría: judiciales, económicas, políticas, financieras, inmobiliarias, entre otras. Implica conocimiento previo, relación a largo plazo, consejo y guía. Por lo tanto, en contraposición a la consultoría, no requiere análisis previo sino que más bien se basa en conocimiento y experiencia; requiere guía más que resolución de problemas y, por último, desemboca en consejos más que en prestación de servicios.

Más concretamente, el asesoramiento conlleva la emisión de una opinión no vinculante relativa a materias en las que los conocimientos y experiencia del auditor interno son determinantes para aportar una visión especializada de control interno, normalmente relacionadas con asuntos de carácter técnico. Es un paso más en la realización de trabajos de aseguramiento y consultoría, un estatus que otorgan los stakeholders al auditor interno cuando Auditoría Interna alcanza una madurez y un conocimiento determinado. Para poder alcanzar este estatus es necesario desarrollar un plan estratégico de la función, formarse y saber posicionar la función de Auditoría Interna para que la involucren debidamente cuando sea necesario prestar este asesoramiento.

Asesor de confianza

Este nivel está basado en proporcionar la máxima excelencia en los servicios de valor añadido que presta Auditoría Interna, aportando un asesoramiento proactivo y estratégico para el negocio que va mucho más allá de la mera ejecución eficiente y eficaz del Plan de Auditoría Interna. Es la posición más proactiva de todas las identificadas. Este nivel de asesor de confianza debe ser el objetivo principal al que debe aspirar Auditoría Interna, estableciéndose como asesor estratégico en su relación con la Dirección y el Consejo. El Director de Auditoría Interna debe posicionarse en los procesos clave de la organización para tener una orientación proactiva hacia los nuevos riesgos emergentes y eventos inesperados.

La incorporación de los riesgos emergentes de una forma más efectiva en las áreas de aseguramiento permitirá identificar los problemas con mayor antelación, aportando valor en una fase más temprana y manteniendo su compromiso de aportación durante todo el proceso. Por último, los auditores internos deben apoyar con sus conocimientos a la primera línea de operaciones de las compañías en la evaluación de riesgo, además de establecer alianzas sólidas con las áreas con las que colaboran, ofreciendo asesoramiento proactivo y de valor e implicándose activamente en las iniciativas de la organización.

Áreas posibles de asesoramiento

ASUNTOS NORMATIVOS

Ante la entrada en vigor de nuevas normas, se solicita opinión sobre los impactos de determinadas regulaciones. Se cuenta con la colaboración de las áreas de Segunda Línea de Defensa expertas en la materia (Cumplimiento Normativo, Servicios Jurídicos, etc.). A modo de ejemplo, sobre las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) o de Gobierno (Ley de Sociedades de Capital, Código de Buen Gobierno), Ley de Auditoría, Ley Sarbanes Oxley, etc.

PROCESO DE INTEGRACIÓN OPERATIVA

Fundamentalmente, en base a la regulación vigente, emitir opinión sobre procesos de control que deberían implementarse para cumplir con las normas.

IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE CONTROL INTERNO Y OTRAS FUNCIONES DE ASEGURAMIENTO

Emitir opinión y asesoramiento sobre aspectos de diseño del Sistema de Control Interno de Información Financiera (SCIIF), Sistema de Prevención de Riesgos Penales (SPRP), sistemas de control interno según el marco de referencia COSO/COBIT/NIST, definición del mapa de riesgos, implantación de la función de Gestión de Riesgos, implantación de sistemas de cumplimiento normativo, entre otros. Auditoría Interna dispone de una visión de conjunto y una capacitación que le permite ser la asesora ideal a la hora de arrancar este tipo de funciones en cualquier organización.

CONTABLE

Impactos por modificaciones de criterios de registro y valoración, ya sean consecuencia de nuevas normas o por decisiones internas.

GRC

Participación en la definición de la estrategia de Governance, Risk and Compliance y su alcance.

FRAUDE

Participación en investigaciones de fraudes en la compañía, colaborando con otras funciones de aseguramiento como Seguridad, además de establecer recomendaciones para implementar medidas anti fraude.

IMPLANTACIÓN DE RECOMENDACIONES

Asesoramiento a la hora de implantar recomendaciones de Auditoría Interna, buscando la calidad de los planes de acción, facilitando al auditado la definición de dichos planes y el establecimiento de una fecha de implantación realista y ajustada a las capacidades y necesidades de la organización.

ASESOR DE LA SEGUNDA LÍNEA DE DEFENSA

Construir el mapa de aseguramiento y propugnar un lenguaje común entre las líneas de defensa.

FORMACIÓN

Sobre materias de control interno, Código de Conducta, etc.

PARTICIPACIÓN EN COMITÉS

Para actividades de consulta, supervisión y asesoramiento en la toma de decisiones en iniciativas y proyectos estratégicos. Auditoría Interna asume la responsabilidad de coach del negocio y la Dirección, impulsando iniciativas que mejoren la organización y cuestionando aspectos que permitan a la dirección reflexionar y facilitar la toma de decisiones.

ANTICIPACIÓN DE RIESGOS DIGITALES

Alertar a la alta dirección sobre posibles riesgos relacionados con la transformación digital.

ASESORAMIENTO EN RIESGOS DE IMPLANTACIÓN DE TI

Alertar a la alta dirección sobre posibles riesgos relacionados con la implantación de sistemas.

ASESORAMIENTO EN REPORTING A SUPERVISORES

Análisis de mejores prácticas y asesoramiento en la mejora del reporting al supervisor.

Como se puede intuir, no es sencillo alcanzar este rol de asesor de confianza. Es fundamental el desarrollo de ciertas capacidades para que los auditores internos puedan llegar a este rol:

- Entender los objetivos de la compañía, tanto estratégicos como operacionales, y relacionarlos con los de sus stakeholders, identificando los riesgos.
- Apoyarse en Segundas Líneas de Defensa expertas en áreas específicas para aportar un mayor valor en sus actividades.
- Proporcionar un asesoramiento oportuno y proactivo a la Dirección respecto a los problemas actuales y futuros, potenciando la mejora de la calidad y la innovación.
- Identificar y comunicar las causas originales de los problemas para ayudar a la Dirección a comprender y abordar las conclusiones que se alcanzan al respecto.
- Focalizarse en áreas críticas de la organización que le permitan asignar los recursos de una forma más eficiente, centrando sus tareas en la realización de actividades de alto valor añadido.
- Entender y enfocar la función de Auditoría Interna como una ventana de colaboración y coordinación de toda la organización con sus stakeholders, y orientar el análisis hacia los inputs que recibe para generar valor añadido.
- Adquirir mayor capacidad de relación con los stakeholders, forjando una relación adecuada que permita a Auditoría Interna estar posicionada en Comités, siempre con carácter de oyente, que permita saber los temas que verdaderamente importan.
- Colaborar con especialistas en la búsqueda de mejora continua de sus procesos y actividades, y prestar el mejor servicio.
- Innovar en la aplicación de metodologías y usar tecnologías que apoyen sus actividades de análisis y supervisión.
- Asumir el rol de asesor más allá del de supervisor, potenciando su visión holística de la organización y su relación a todos los niveles.

Reflexión:
Experimenta – crea – Innova - Crece.
¡Atrévete a decir SI a todo lo que temes!
Durante un año.
Shonda Rhimes

5. AMPLIÉ EL UNIVERSO DE AUDITORÍA

Enfoque el trabajo auditoría interna en el valor

El estudio de marzo del **2017 “Global Internal Audit Common Body of Knowledge (CBOK)”**, titulado **“Stakeholders’ Advice to the Chief Audit Executive” establece que:** El mensaje general de los comentarios de las partes interesadas en este estudio se describen las capacidades básicas que se espera tenga un líder de auditoría interna:

- **Liderazgo:** demostrar una visión clara para la función de auditoría interna y para la organización en su conjunto
- **Pensar hacia adelante:** una perspectiva estratégica, audaz una comprensión de los retos y problemas, y no la mentalidad de un perro guardián del riesgo
- **Conocimiento profundo:** pensamiento crítico y capacidad de evaluar muy rápidamente a profundidad cuestiones de importancia
- **Flexibilidad:** pensamiento rápido, solución de problemas, ser adaptable
- **Equilibrio:** demostrar una mezcla de conocimiento general y especializado

Universo de auditoría



El no tener un universo de auditoría definido, impacta directamente en la calidad del trabajo, porque podrías tener el poder de Superman y estar dedicando todo tu tiempo a realizar trabajos innecesarios. Estos nuevos esquemas hacen necesario el expandir nuestro rol a través de incrementar la cobertura de nuestro universo auditable. Recuerde que un universo auditable bien construido es una plataforma imprescindible para implementar un esquema de auditoría basado en riesgos e incrementar nuestra posibilidad de agregar valor real para las partes interesadas.

El universo de auditoría representa una lista de áreas de negocio críticas, donde las amenazas y oportunidades que pueden impactar los objetivos del negocio residen.

Unidades del Negocio

Debemos de asegurarnos que nuestro universo de auditoría este completo, a continuación, presentamos un detalle posibles tipos de unidades auditables:

- Aplicaciones del sistema
- Departamentos del negocio
- Procesos de gobierno corporativo
- Divisiones del negocio
- Fraude
- Requerimiento de presentación de información no financiera
- Controles generales de TI
- Ventas por regiones o áreas geográficas
- Procesos administrativos claves
- Procesos operativos claves
- Líneas de negocio/líneas de productos
- Plantas
- Proyectos/programas
- Regulaciones
- Iniciativas y estrategias
- Subsidiarias

Análisis de Metadata

Para crear o mantener un universo auditable efectivo se hace necesario obtener información esencial acerca de las unidades auditables, a este proceso le llamamos “Análisis de Metadata” o “información acerca de los datos”. Entre las informaciones que debemos obtener para definir cuáles áreas del universo auditable necesitan mayor atención se encuentran:

- Filosofía respecto al control interno de los dueños del proceso
- Objetivos del negocio
- Aplicaciones claves usadas
- Fecha última auditoría
- Resultados de la última auditoría
- Ciclo de auditoría
- Resultado de revisiones de terceros (ente reguladora, auditores externos, consultores, etc.)
- Fecha de la última evaluación
- Resultados de la última evaluación de riesgos
- Medidas claves de desempeño
- Presupuesto anual (ingresos y gastos)
- Desembolsos anuales
- Ocurrencia de fraudes o irregularidades

Nuevos componentes del universo auditoría

Muchos auditores internos que conozco están trabajando más arduamente que nunca, pero, al carecer de una visión clara de cuáles son las áreas críticas del negocio, no son capaces de agregar valor real para la organización. En esencia se empeña en patear el aire con todas sus fuerzas. Para convertirnos en asesores y consejeros internos debemos ampliar el portafolio de los proyectos realizados tomando en consideración nuevas áreas, tales como las siguientes:

1. Social media
2. Marketing
3. Auditar la cultura
4. Auditar informes no financieros
5. Auditoría de procesos en la nube
6. Evaluación de riesgos críticos y controles claves en tiempo real
7. Desarrollo de talleres de Auto-evaluación de riesgo y control
8. Implementación nuevas tecnologías, por ejemplo, SAP
9. Cambio climático y sustentabilidad
10. Mejora de procesos
11. Operaciones sub-contratadas
12. Desarrollo de nuevos productos
13. Expansión a nuevos mercados
14. Cambios estratégicos
15. Comportamiento competencia
16. Reputación e imagen corporativa
17. COSO 2013 para emitir opinión razonabilidad sistema de control
18. Fusiones y adquisiciones
19. Educación a clientes sobre cuestiones emergentes
20. Auditor el Programa Ética

6. ANÁLISIS DE DATOS

¿Cómo será nuestro futuro?



El Departamento de Auditoría Interna de DBS, Grupo de Servicios Financieros Asiático presente en 18 países, ha elaborado un vídeo, que se ha convertido en viral para los profesionales de auditoría interna, el cual trata de responder la interrogante de hacia dónde va la auditoría interna en el futuro, para ellos tendrá como características, las denominadas "4 Ps": Productiva – Proactiva – Predictiva - Preventiva. Sin lugar a dudas que para cumplir con esta "4 Ps" es necesario contar con un sistema robusto de análisis de datos.

Impacto del Análisis de Datos

Velocidad – Mayor cantidad de información cubierta por el examen.

Variedad – Mayor alcance en el enfoque del trabajo – 100% de la población.

Velocidad – Más rápido – menor tiempo invertido.

Veracidad – Mayor exactitud.

METODOLOGÍA ANÁLISIS DATOS USADA



Definir Objetivos

- Determinar análisis relevantes.
- Definir excepciones
- Identificar sistemas TI
- Verificar acceso a datos.

Desarrollo Análisis

- Seleccionar herramienta extracción data (SQL, ACL, IDEA, MS Excel).
- Realización validación inicial.
- Confirmar resultados.

Documentación Proceso

- Actualización papeles trabajo.
- Definir recursos para facilitar repetición.
- Desarrollar sistema estándar documentación análisis de datos.

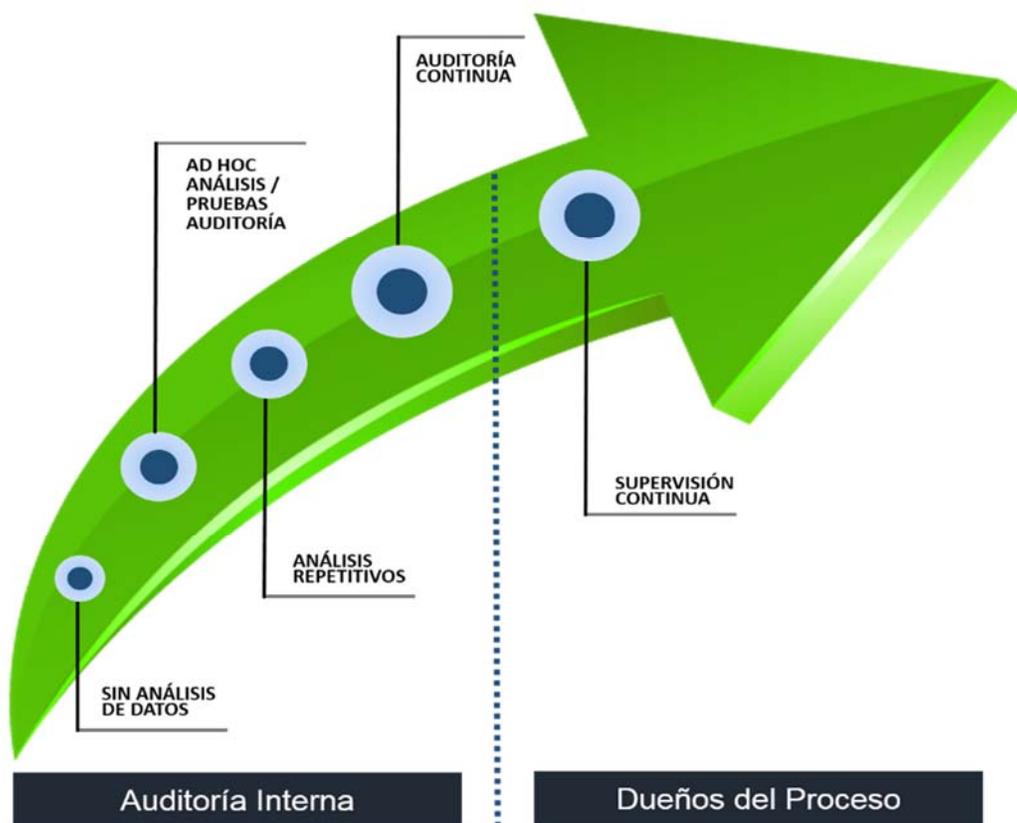
Resultados Análisis

- Compartir resultados con personal área auditada.
- Determinar causa raíz situación.
- Recomendar cambios en procesos.

Proceso de madurez implementación análisis de datos

- Maneje el proceso de análisis de datos como un proyecto estableciendo metas, objetivos de desempeño y seguimiento.
- Establezca objetivos claramente definidos del programa de análisis de datos.
- Envuelva a los dueños del proceso, TI y al equipo de auditoría.
- Proveer recursos, presupuesto, tiempo, entrenamiento y apoyo de la gerencia para la función de análisis de datos.
- Maximizar el uso de herramientas y reportes existentes.
- Dar seguimiento y crear reportes del rendimiento de las herramientas de análisis.
- Construir procesos y procedimientos que aborden los retos que enfrenta la organización hoy pero que apoyen la capacidad de análisis del futuro.

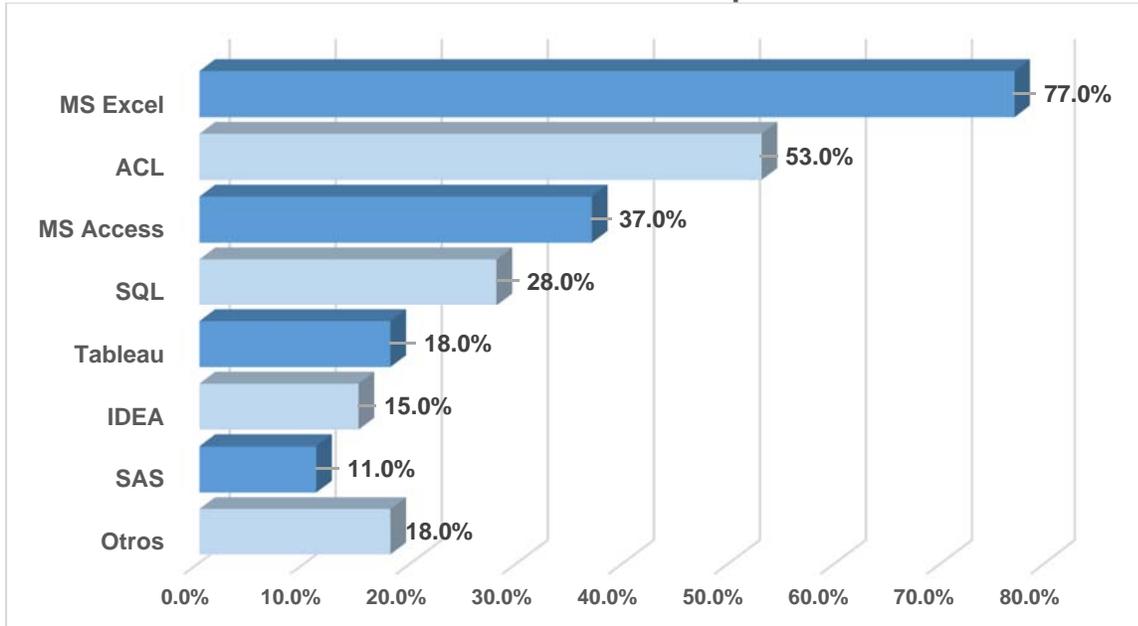
Evolución proceso de análisis de datos



Herramientas

Las herramientas para realizar técnicas de auditoría asistidas por ordenador han mejorado y ampliado las capacidades durante las últimas dos décadas.

Herramientas de Análisis de Datos Más Usadas por Auditores Internos



Fuente: Encuesta de Análisis de Datos y Auditoría Interna IIARF y Grant Thornton

A medida que el uso de análisis madura y evoluciona, muchas organizaciones finalmente llegan a la fase de supervisión continua. Con una mayor comprensión de las necesidades funcionales, la selección del software podría convertirse en una consideración mayor, dado el coste del software en comparación con el beneficio que se espera recibir. Herramientas disponibles para análisis en tiempo real disponibles:

Herramientas para capturar de forma inteligente amenazas	Herramientas para identificar eventos	Herramientas de análisis
FireEye (Mandiant)	LogRhythm	ACL Analytics
IBM	Splunk	ArcSight
LogRhythm	ArcSight	McAfee
McAfee	Cylance	Microsoft BI
Perspective	FireEye	Perspective
Soltra	Perspective	Qlik
Vectra Networks	SIEM Appliance	SQL BI
	Snort	Tableau

7. MARKETING FUNCIÓN AUDITORÍA INTERNA

10 Cosas que deberías saber sobre el marketing de la función de auditoría interna

1. El objetivo del marketing de la función de auditoría interna es cambiar la imagen o percepción del departamento.

¿Cómo los clientes y partes relacionadas perciben el resultado de nuestro trabajo?

2. Cambiar la percepción es una tarea compleja. Tienes que crear un servicio excepcional, lo único que buscan tus clientes son soluciones para sus problemas. Cuatro características de cualquier tipo de servicio:

I. Son Intangibles:

- Los servicios no son físicos, por lo que no se pueden ver ni tocar.
- Es difícil evaluar su calidad y el valor.
- La experiencia que los consumidores obtienen del servicio tiene un impacto en cómo lo perciben.

II. Son Perecederos:

- Los servicios duran por un periodo de tiempo específico y no pueden ser almacenados para uso futuro.

III. Son o deberían ser Heterogéneos

- La calidad y consistencia del servicio están sujetas a una gran variabilidad.
- Es difícil hacer que cada experiencia de servicio (cada auditoría) sea idéntica.

IV. Son Inseparables

- Los servicios no se pueden separar de los proveedores de servicios.
- El servicio se produce en el punto de compra o consumo.

Buena noticia es que:

La excelencia y la calidad se reconoce, aunque no la puedas ver.

3. Es un proceso intencional. Cada informe de auditoría interna, memorándum, email o presentación representa un esfuerzo de marketing y debe ser tratado como tal.
4. Es necesario identificar quienes se benefician del trabajo del departamento:

Clientes: Dueños proceso, alta dirección, miembros del consejo, junta o comité de auditoría interna.

Partes relacionadas al trabajo: Otros proveedores de aseguramiento; auditores externos; ente regulador; etc.

5. Debes determina de tus clientes:

Sus necesidades:

Proveer una cobertura basada en riesgos.

Desarrollar un servicio que agregue valor.

Entendimiento claro del negocio.

Servicios de aseguramiento y consultoría oportuno y de alta calidad

Sus expectativas sobre nuestro trabajo:

Profesionalismo, objetividad, independencia, competencias técnicas, excelentes relaciones humanas, etc.

6. Construye una marca fuerte, para esto tienes que tomar en consideración:

Grito de Guerra: Crea un lema o eslogan que atraiga, diferencie de competidores y amarre con necesidades y expectativas clientes.

Misión de Auditoría Interna: Mejorar y proteger el valor de la organización proporcionando aseguramiento, asesoría y análisis en base a riesgos.

Valores - 10 principios Fundamentales: Demuestra competencia y diligencia profesional. Es objetiva y se encuentra libre de influencias (Independiente).

Se alinea con las estrategias, los objetivos y los riesgos de la organización, etc.

Marco Profesional (IPPF): Definición Auditoría Interna; Código de Ética; y Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.

7. Promete menos y entrega más. Desarrolla una cartera de servicios de aseguramiento y consultoría, que supere consistentemente las expectativas y necesidades de tus clientes en cada proyecto. Los auditores internos no deben buscar solamente solucionar asuntos de índole financiera o contable sino también problemas de gestión de riesgos, TI, temas que afecten la estrategia del negocio o procesos operativos claves.
8. Implementa un plan efectivo de comunicación de la nueva imagen. Usa un canal de comunicación apropiado para cada categoría de cliente: Conversaciones individuales, reuniones o talleres, intranet empresa; y boletines (newsletters).
9. Mida el éxito del proceso:

Establezca medidas de desempeño.
Obtenga retroalimentación directa de los clientes y partes relacionadas.
Realice encuesta clientes.
10. Es algo más que una simple campaña de promoción o publicidad, de nada sirven los pasos anteriores si el equipo de auditoría interna no es capaz todos los días de vivir sus valores. Predicar con el ejemplo respecto a temas críticos para el éxito: Integridad, Independencia, Objetividad, Confidencialidad, y Competencia.

8. ESTRATEGIA PARA EL ÉXITO

Deje de quejarse, no lo va a ayudar

Uno de los grandes males y desafíos de nuestro tiempo es salirse del círculo de la queja y los lamentos sobre las dificultades y pasar al círculo de la responsabilidad y de la libertad. Nos hemos acostumbrado a quejarnos por todo y de todo y, al hacerlo, ponemos la responsabilidad y el poder en otros.

Ocuparnos es la clave, en lugar de preocuparnos y quejarnos. Usted es el único responsable de realizar los cambios que son necesarios. Ocuparse y asumir su responsabilidad significa nada de quejas, nada de excusas. Comprometerse con usted mismo a construir una vida basada en esfuerzo, integridad y responsabilidad.

Haga lo que le corresponde

Bueno, de lo que nos corresponde, de lo que nos compete, de lo que podemos hacer, de nuestra cuota parte de responsabilidad,

Le aseguro que siguiendo este principio, aunque no solucione todos sus problemas, se sentirá mejor consigo mismo, y andar bien con uno mismo no es poca cosa. Usted tiene la posibilidad de ayudar a mejorar el mundo, pero no la obligación de arreglarlo definitivamente. Menos aún, tomarse esto último tan a pecho que le impida hacer lo que le corresponde y lo posible.

- Busca en toda auditoría o tarea que realices el nivel máximo de excelencia.
- Emplea tu tiempo de forma efectiva.
- Promete menos y entrega más (supera las expectativas de los clientes y partes interesadas del trabajo de auditoría interna).
- Sé un estudioso apasionado.
- Busca el equilibrio en ser sumamente bueno en lo que haces y convertirte en un ser humano completo.

Es necesario pasar de los aplazamientos a la iniciación de los pretextos a la acción. Por lo que te recomiendo:

**No hables, actúa
No digas, demuestra
No prometas, hazlo**

Tenga presente que:

**La vida te ofrece diariamente oportunidades para brillar,
para pulir tus dones,
para cortar tus cadenas,
para alcanzar la maestría personal.**

9. PREGUNTAS FINALES – A MANERA DE CONCLUSIÓN

Ser honestos es decir la verdad; dicho de otro modo, a justar las palabras a la realidad. Ser íntegros implica ajustar la realidad a nuestras palabras; dicho de otro modo, mantener nuestras promesas y estar a la altura de las expectativas. Esto significa tener un carácter integral y unitario, congruente con uno mismo y con la vida.

Está prohibido dormirse y esperar que las cosas sucedan. Las personas que no han logrado realizarse, son conformistas; y prefieren sentarse a mirar las vidas ajenas y otros pasan la vida con un pie en el freno y otro en el acelerador, por lo que no capaces de avanzar de forma efectiva.

¿Qué es el conformismo?

**“El conformismo es el carcelero de la libertad,
El enemigo del crecimiento”.**

John F. Kennedy

Estoy convencido que cada auditor debe ser un catalizador de cambios, un transformador, en cualquier situación u organización. Debemos ser como levadura que leuda en una hogaza entera. Para esto se requiere visión, iniciativa, disciplina, persistencia, coraje y fe férrea. Cuando desarrollo el Curso Taller Innovación Radical de la Función de Auditoría Interna, con frecuencia les pregunto a los participantes:

¿Cuáles de ustedes está de acuerdo que el personal de su departamento, posee mucho más talento, inteligencia, capacidad de innovación y creatividad de lo que actual mente están usando en el trabajo diario?

Es abrumadora la cantidad de manos que se levantan en el auditorio, tenga presente que nuestro comportamiento está en función de nuestras decisiones, no de nuestras condiciones, por lo que es imprescindible que cada uno de nosotros respondamos las siguientes interrogantes con absoluta verdad:

¿Qué cosas si la hiciera mejorarían notablemente mi forma de trabajar (y de vivir)?

¿Qué debería ocurrir en los próximos noventa días para que yo sienta que ha sido el mejor trimestre de mi vida laboral o personal?

¿Qué me gustaría mejorar profesional y personalmente?

Es posible estar ocupado – demasiado ocupado – sin ser lo suficientemente efectivos. Qué, dónde y cómo hace usted su trabajo de auditoría interna, es algo que puede controlar tenga usted veinte o setenta años. Jamás es demasiado tarde para inyectarle más variedad a la rutina diaria. Sus hábitos y patrones de comportamiento no lo definen. Usted puede reemplazar los enfoques obsoletos, que no dan los resultados deseados con nuevos hábitos mucho más efectivos.

El ingrediente básico de cualquier departamento de auditoría interna exitoso es que sus miembros aman lo que hacen. No es suficiente tener las metas establecidas en un magnifico plan estratégico o desarrollar un plan anual de auditoría basado en riesgos. La preparación académica no es suficiente o las designaciones profesionales. La experiencia previa ni los años como auditor interno tampoco son suficientes. En esta época no convencional, el amor por lo que uno hace y la productividad son hermanos siameses. Lo que nos permite crear credibilidad.

6 de C para construir y mantener la credibilidad

1. **Carácter:** Viva de forma íntegra. Sea honesto y responsable de sus acciones en todas las situaciones. Esto inspirará a otros a hacer lo mismo.
2. **Coherencia:** Predicar con el ejemplo – El mejor discurso lo haces a través de nuestras acciones. Debes demostrar consistencia y hacer de tu vida tu mensaje. Vive tu verdad. Sé fiel a tus valores. Actúa de acuerdo con tu filosofía.
3. **Comunicación:** Concéntrese en escuchar a los demás de forma proactiva y comunicar a los miembros del equipo de auditoría interna de forma efectiva los valores y principios del grupo.
4. **Cuidado:** Forjar relaciones a largo plazo con los clientes y partes interesadas de la función de auditoría interna; hacer un esfuerzo para desarrollar un interés genuino por mejorar de forma sustancial las operaciones bajo revisión.
5. **Compromiso:** Tener persistencia, determinación, propósito lo que significa tener una voluntad férrea e inquebrantable para alcanzar la excelencia en cada aspecto de nuestro trabajo
6. **Confianza en ti mismo:** Es un poder que anida en tu interior y una vez que comprendas que posees una capacidad ilimitada y estas llamado a alcanzar la plenitud, puedes comenzar tu camino en pos de una vida plena. El gurú de la publicidad **Donny Deutsch** escribió en su libro *Often Wrong, Never in Doubt*: “**Por cada persona que tiene lo que hay que tener, el único entre cien que alcanza algo relevante es el que dice: ¿Y por qué yo no?; y va por lo que desea**”.

Dicen que Mary Ann Evans, en la pluma de George Eliot, afirmaba que nunca es demasiado tarde para ser lo que cada uno podría haber sido. Jamás la ciencia hasta ahora había tenido una evidencia mayor de hasta qué punto esas palabras son rotundamente ciertas. A cualquier edad, en cualquier momento, y prácticamente en cualquier circunstancia, es posible una modificación sustancial de nuestras habilidades, entre las que cobran particular importancia las que nos conducen al logro de nuestras aspiraciones. Conviértete en una personal de acción:

- Sea un entrenador sobre mejores prácticas, no un crítico implacable.
- Sea un socio estratégico de la organización, no un simple verificador.
- Sea un asesor o consultor interno, no un acusador.
- Sea un aliado del negocio, no un enemigo.
- Sea un modelo a seguir, no un juez.

Viva, trabaje con pasión, ría y deje un legado.

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/>