

**ASEGURANDO LA CALIDAD  
DE LA AUDITORÍA INTERNA**

**QA**

*Quality Assurance*

**POR NAHUN FRETT  
MBA, CIA, CCSA, CPA, CFE**

# ASEGURANDO LA CALIDAD DE LA AUDITORÍA INTERNA

*Por Nahun Frett, MBA, CIA, CCSA, CPA, CFE*

CONGRESO INTERNACIONAL DE FINANZAS Y AUDITORÍA  
21 AL 24 DE SEPTIEMBRE DE 2006  
CORAL HAMACA BY HILTON

*Quality Assurance*

The image features the letters 'QA' in a large, bold, white serif font, centered on a solid blue background. The 'Q' has a thick, rounded tail that curves downwards and to the right. The 'A' is a classic serif capital letter with a wide base and a pointed top.

# ASEGURANDO LA CALIDAD DE LA AUDITORÍA INTERNA

## CONTENIDO

1. Introducción: Aseguramiento de Calidad.....	4
2. Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC).....	5
3. Revisiones Internas.....	6
4. Revisiones Internas con Validación Independiente.....	7
5. Revisiones Externas.....	6
6. Herramientas para Mejorar el Desempeño.....	9
7. Siete Secretos de un Auditor con Calidad.....	18
7.1 Propósito.....	19
7.2 Pasión.....	20
7.3 Principios.....	23
7.4 Acción.....	24
7.5 Efectividad.....	26
7.6 Comunicación.....	27
7.7 Transformación.....	28
8. El Principal Problema - Tu Mismo.....	29
9. Conclusiones.....	30
10 . Información Acerca del Autor.....	31

### *Quality Assurance*

Copyright © Septiembre 2006 - Nahun Frett

**Todos los Derecho Reservados.** Prohibida la reproducción total o parcial de este material técnico por cualquier medio (electrónico, mecánico, magnético, fotocopia y cualquier otro medio), sin el permiso previo correspondiente y por escrito por parte del autor.

Para realizar algún comentario sobre el presente análisis favor enviar un e- mail a: [naunfret@centennialrd.net](mailto:naunfret@centennialrd.net)

# Asegurando la Calidad de la Auditoría Interna

## CONGRESO INTERNACIONAL DE FINANZAS Y AUDITORÍA

### 1. INTRODUCCIÓN: ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

**S**e ha preguntado usted alguna vez, lo siguiente:

*¿Cómo se evalúa la calidad y eficiencia de la función de auditoría interna?*

*¿Qué es un programa de Aseguramiento de Calidad y Mejora?*

*¿Cuáles son los requerimientos exigidos por las Normas Internacionales para el uso en el informe de auditoría de la frase "Realizado de Acuerdo con las Normas"?*

*¿Cuál es la fecha límite que requieren las Normas para realizar una evaluación externa en su Departamento?*

La Norma Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna 1300 sobre Programa de Aseguramiento de Calidad y Cumplimiento establece que ***el Director Ejecutivo de Auditoría (DEA) debe desarrollar y mantener un programa de aseguramiento de calidad y mejora que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna y revise continuamente su eficacia.***

Este programa incluye evaluaciones de calidad externas e internas periódicas y supervisión interna continua. Cada parte del programa debe estar diseñada para ayudar a la actividad de auditoría interna a añadir valor y a mejorar las operaciones de la organización y a proporcionar aseguramiento de que la actividad de auditoría cumple con las *Normas* y el *Código de Ética*.

***Utilización de "Realizado de Acuerdo con las Normas"***. Se anima a los auditores internos a informar que sus actividades son "realizadas de acuerdo con las *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna*". Sin embargo, ***los auditores internos podrán utilizar esta declaración sólo si las evaluaciones del programa de mejoramiento de calidad demuestran que la actividad de auditoría interna cumple con las Normas.***

Las evaluaciones externas e internas de una actividad de auditoría interna deben realizarse para evaluar y expresar una opinión en cuanto al cumplimiento de la actividad de auditoría interna con las *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna* y el *Código de Ética* y, si resulta apropiado, deben incluir recomendaciones de mejora. ***Se requiere realizar una evaluación externa dentro de los cinco años contados a partir del 1 de enero de 2002.*** Es altamente recomendable la pronta adopción de la nueva Norma que requiere realizar una evaluación externa. Se alienta a las organizaciones que tuvieron revisiones externas a realizar su próxima revisión externa dentro de los cinco años siguientes a la última realizada. ***Por lo que su Departamento debe de ser evaluado por un equipo externo antes del 1 de enero del 2007.***

Debido a la importancia que reviste estos nuevos requerimientos, a continuación presentamos un resumen de los consejos para la práctica de auditoría interna que tratan sobre la implementación de un programa de Aseguramiento de Calidad para la función de auditoría interna.

# Asegurando la Calidad de la Auditoría Interna

## CONGRESO INTERNACIONAL DE FINANZAS Y AUDITORÍA

### 2. PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO Y MEJORA DE LA CALIDAD (PAMC)

**E**l PAMC debe estar estructurado de modo de alcanzar un nivel óptimo de competencia profesional y las revisiones deben ser administradas, hasta donde sea posible, independientemente de las funciones y actividades a revisar. Los siguientes elementos son claves para el desarrollo del programa:

- Supervisar el desarrollo e implantación de políticas y procedimientos de auditoría interna, administrar y mantener el manual de políticas y procedimientos de auditoría interna.
- Ayudar al DEA y a la gerencia de auditoría interna en los presupuestos y en la administración financiera de la actividad de auditoría interna.
- Mantener y actualizar el universo de riesgo de auditoría integral, obtención e incorporación de información nueva que impacta en dicho universo; supervisar la división de responsabilidades entre auditoría interna, auditoría externa y otras funciones de evaluación e investigación.
- Administrar la operación general del sistema para la evaluación del riesgo de auditoría y la planificación a largo plazo, ayudando al DEA y a la gerencia de auditoría en esta área.
- Ayudar en el proceso general de programación de trabajos de auditoría y consultoría, y el control de tiempos correspondiente.
- Ayudar a la gerencia de auditoría interna en la adquisición, mantenimiento y empleo de herramientas de auditoría y otros usos de la tecnología.
- Administrar la captación externa y la participación de la actividad de auditoría interna en la rotación del personal interno y los programas de desarrollo gerencial de la organización.
- Supervisar la capacitación y desarrollo del personal (selección o desarrollo de cursos de formación, y administración de los procesos relacionados de planificación de carrera y evaluación de desempeño, incluyendo el sistema de seguimiento para el desarrollo profesional de cada miembro del personal).
- Supervisar los sistemas de estadísticas y mediciones de auditoría interna, de postauditoría y otras encuestas (por ejemplo, encuestas de clientes y otras partes interesadas en la auditoría interna).
- Administrar y vigilar las actividades de aseguramiento de calidad y mejora de procesos, incluyendo las evaluaciones formales de calidad internas y externas.
- Supervisar y administrar la obtención de información y la preparación de los informes periódicos resumidos por parte de la actividad de auditoría interna para la alta dirección y el comité de auditoría (los informes de resultados de las evaluaciones de calidad internas y externas).
- Administrar y mantener la base de datos integral de seguimiento de las recomendaciones y planes de acción resultantes de los trabajos de auditoría interna, del trabajo de los auditores externos, y de otras funciones de evaluación e investigación internas.
- Ayudar al DEA, a la gerencia de auditoría interna y a su personal a mantenerse al corriente de las *Normas*, otros cambios y mejores prácticas emergentes de la profesión de auditoría interna, asuntos de regulaciones, y otros asuntos y oportunidades emergentes.

# Asegurando la Calidad de la Auditoría Interna

## CONGRESO INTERNACIONAL DE FINANZAS Y AUDITORÍA

### 3. REVISIONES INTERNAS



Las revisiones internas incluyen:

**EVALUACIONES INTERNAS CONTINUAS:** Estas evaluaciones están usualmente incorporadas a las políticas y procedimientos rutinarios utilizados para gestionar la actividad de auditoría interna y deben ser realizados por medio de procesos y herramientas tales como:

- La supervisión del trabajo,
- Listas de verificación (*checklists*) y otros medios para proporcionar aseguramiento de que se están cumpliendo los procesos adoptados por la actividad de auditoría interna (por ejemplo, en un manual de auditoría y procedimientos),
- Retroalimentación de los clientes de auditoría y otras partes interesadas,
- Presupuestos de proyectos, sistemas de control de tiempos, concreción del plan de auditoría, recuperación de costos, y
- Análisis de otras mediciones de desempeño (ciclo de tiempos y recomendaciones aceptadas).

**EVALUACIONES INTERNAS PERIÓDICAS:** Estas evaluaciones usualmente representan revisiones no rutinarias, con propósitos especiales y pruebas de cumplimiento. Deben estar diseñadas para evaluar:

1. El cumplimiento del Estatuto de la actividad de auditoría interna, las *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna*, y el Código de Ética; y
2. La eficiencia y eficacia de la actividad para cumplir con las necesidades de las diversas partes interesadas. El *Manual de Evaluación de Calidad* publicado por el Instituto de Auditores Internos, o algún conjunto de guías profesionales y herramientas comparables, deben ser la base para estas evaluaciones internas periódicas.

Las evaluaciones periódicas pueden:

- Incluir entrevistas y encuestas más profundas a los grupos de partes interesadas,
- Ser realizadas por miembros de la actividad de auditoría interna (autoevaluación),
- Ser realizadas por Auditores Internos Certificados (*Certified Internal Auditors—CIAs*), u otros profesionales de auditoría que estén asignados a cualquier otra parte de la organización
- Abarcar una combinación de autoevaluación y preparación de materiales posteriormente revisados por CIAs u otros profesionales competentes de auditoría, e
- Incluir el benchmarking de las prácticas de la actividad de auditoría interna y sus mediciones de desempeño respecto de las mejores prácticas relevantes en la profesión de auditoría interna.

Una evaluación interna periódica, realizada en un tiempo cercano anterior a una evaluación externa, puede facilitar y reducir el costo de la evaluación externa. Si la evaluación externa toma la forma de una autoevaluación con validación independiente (nuevo Consejo para la Práctica 1312-2), la evaluación interna periódica puede servir como la porción de autoevaluación de este proceso. Deben sacarse conclusiones respecto de la calidad del desempeño, y tomarse acciones apropiadas para lograr las mejoras y el cumplimiento de las *Normas*, según sea necesario.

## Asegurando la Calidad de la Auditoría Interna

### CONGRESO INTERNACIONAL DE FINANZAS Y AUDITORÍA

#### 4. REVISIONES INTERNAS CON VALIDACIÓN INDEPENDIENTE

**E**n respuesta a la inquietud respecto de que una evaluación externa realizada por equipo independientes pueda resultar onerosa para de auditoría interna de pequeño tamaño, el Instituto de Auditores ha establecido un proceso alternativo denominado "autoevaluación con validación (externa) independiente", que tiene las siguientes características:

- Un proceso amplio y totalmente documentado, que debe emular el proceso de evaluación externa, al menos con respecto a la evaluación de cumplimiento de las *Normas*.
- Una validación independiente realizada en la localización por un revisor cualificado.
- Requerimientos económicos de tiempo y recursos (por ejemplo, el enfoque principal estaría en el cumplimiento de las *Normas*). Podrá reducirse u omitirse la atención dada a otras áreas tales como el "benchmarking", la revisión y consulta respecto de la utilización de mejores prácticas, y entrevistas con la alta dirección y la gerencia operativa (cuyos puntos de vista ya son conocidos por el DEA y el personal de la actividad de auditoría interna).
- Por otro lado, se aplicarían los mismos requerimientos y criterios establecidos en el Consejo para la Práctica 1312-1 sobre Revisiones Externas, el cual establece lo siguiente:
  - Calificaciones del validador independiente (revisor externo). Deben ser independientes de la organización y de la actividad de auditoría interna. El equipo de revisión debe estar formado por personas competentes en la práctica profesional de la auditoría interna y en el proceso de evaluación externa. Las personas que están en otro departamento de la organización o en una organización relacionada, aunque estén separadas organizacionalmente de la actividad de auditoría interna, no son consideradas independientes a los fines de realizar una evaluación externa o validaciones independientes.
  - Independencia, integridad y objetividad, competencia. Deben encontrarse libres de obligaciones o intereses respecto de la organización cuya actividad de auditoría interna está sujeta a una evaluación externa, o de su personal. La integridad requiere que el equipo de revisión sea honesto y franco dentro de los límites de la confidencialidad. Competencia - El desempeño y la comunicación de los resultados de una evaluación externa requiere el ejercicio del juicio profesional. Por consiguiente, una persona que se desempeña como asesor externo debería:
    - Ser auditor profesional certificado competente (por ejemplo, CIA, CPA, CA, o CISA), que posea conocimientos actualizados y profundos de las Normas.
    - Encontrarse bien familiarizado con las mejores prácticas de la profesión.
    - Tener al menos tres años de experiencia reciente en la práctica de auditoría interna a nivel gerencial.
    - El equipo de revisión debe incluir miembros con experiencia en tecnología informática y en el sector económico pertinente.
  - Comunicación de resultados (incluyendo las acciones correctivas y su cumplimiento).



## *Asegurando la Calidad de la Auditoría Interna*

### CONGRESO INTERNACIONAL DE FINANZAS Y AUDITORÍA

#### 4. REVISIONES INTERNAS CON VALIDACIÓN INDEPENDIENTE

Un equipo bajo la dirección del DEA es el encargado de desempeñar y documentar totalmente el proceso de autoevaluación. El Manual de Evaluación de Calidad publicado por el IIA contiene una reseña del proceso, incluyendo guías y herramientas para la autoevaluación. Debe prepararse un borrador de informe, similar al de una evaluación externa.

El validador independiente y cualificado debe desempeñar pruebas limitadas de la autoevaluación con el fin de validar los resultados y expresar una opinión sobre el nivel indicado de cumplimiento de las *Normas* que tenga la actividad. Esta validación independiente debe seguir el proceso indicado en el Manual de Evaluación de Calidad del IIA o en un proceso integral similar.

Al completar la validación independiente, que incluye una revisión rigurosa de la evaluación realizada por el equipo de autoevaluación respecto del cumplimiento de las *Normas* y el Código de Ética:

- El validador independiente debe revisar el borrador de informe mencionado anteriormente, y tratar de reconciliar los temas no resueltos, si hubiera alguno.
- Si está de acuerdo con la evaluación del cumplimiento de las Normas y el Código de Ética, el validador independiente debe agregar en el informe su acuerdo con la evaluación y, en la medida que se considere apropiado, con las observaciones, conclusiones y recomendaciones del informe.
- Si no está de acuerdo con la evaluación, el validador independiente debe agregar en el informe su desacuerdo, especificando cuáles son los puntos del informe con los que no está de acuerdo y, en la medida que se considere apropiado, con las observaciones, conclusiones y recomendaciones significativas del informe.
- Alternativamente, el validador independiente puede preparar un informe de la validación independiente por separado, expresando su acuerdo o desacuerdo según lo mencionado anteriormente, para acompañar al informe de autoevaluación.
- El informe o informes finales de la autoevaluación con validación independiente deberán, finalmente, estar firmados por el equipo de autoevaluación y por el validador independiente y emitidos por el DEA para la alta dirección y el Consejo.

Aunque una revisión externa completa logra un máximo beneficio para la actividad y debe incluirse en el programa de calidad de la actividad, la autoevaluación con validación independiente proporciona un medio alternativo para cumplir totalmente con la *Norma 1312*. Sin embargo, en la medida de lo posible, con el fin de lograr un proceso de aseguramiento y mejora de calidad con óptimos beneficios, la actividad de auditoría interna debe considerar a la autoevaluación con validación independiente como una medida interina y esforzarse por realizar una evaluación externa completa en los períodos siguientes.



# Asegurando la Calidad de la Auditoría Interna

## CONGRESO INTERNACIONAL DE FINANZAS Y AUDITORÍA

### 5. EVALUACIONES EXTERNAS

**L**a Norma **1312 Evaluaciones Externas**—Establece que deben realizarse evaluaciones externas, tales como revisiones de aseguramiento de calidad, al menos una vez cada cinco años por un revisor o equipo de revisión cualificado e independiente, proveniente de fuera de la organización.

Se requiere una evaluación externa dentro de los cinco años siguientes al 1 de enero de 2002.

Las evaluaciones externas de una actividad de auditoría interna deben evaluar y expresar una opinión respecto del cumplimiento de las *Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna* por parte de la actividad de auditoría interna y, si resulta apropiado, debe incluir recomendaciones de mejora. Estas revisiones pueden tener un valor considerable para el director ejecutivo de auditoría (DEA) y otros miembros de la actividad de auditoría interna.

Los revisores externos deben ser independientes de la organización y de la actividad de auditoría interna. El equipo de revisión debe estar formado por personas competentes en la práctica profesional de la auditoría interna y en el proceso de evaluación externa. Para ser considerados candidatos a revisores externos, las personas cualificadas podrían ser revisores de aseguramiento de calidad del IIA, examinadores reguladores, consultores, auditores externos, otros prestadores de servicios profesionales y auditores internos que se encuentren fuera de la organización cuya actividad de auditoría interna está sujeta a la evaluación externa.

La evaluación externa deben consistir en una cobertura de amplio alcance que incluya los siguientes elementos de la actividad de auditoría interna:

- Cumplimiento de las *Normas* y el Código de Ética del Instituto de Auditores Internos, y el Estatuto, los planes, políticas, procedimientos, prácticas y requerimientos legislativos y de regulaciones aplicables de la actividad de auditoría interna,
- Las expectativas de la actividad de auditoría interna expresadas por el Consejo, la gerencia ejecutiva y los gerentes operativos,
- La integración de la actividad de auditoría interna en el proceso de gobierno de la organización, incluyendo las relaciones entre los grupos clave que participan en ese proceso,
- Las herramientas y técnicas empleadas por la actividad de auditoría interna,
- La mezcla de conocimientos, experiencia y disciplinas dentro del personal, incluyendo el enfoque del personal en la mejora de los procesos, y
- La determinación de considerar si la actividad de auditoría agrega valor y mejora las operaciones de la organización.

# Asegurando la Calidad de la Auditoría Interna

## CONGRESO INTERNACIONAL DE FINANZAS Y AUDITORÍA

### 5. EVALUACIONES EXTERNAS

Los resultados preliminares de la revisión deben considerarse con el DEA durante el proceso de evaluación y al concluir el mismo. Los resultados finales deben comunicarse al DEA y otras autoridades de la organización que hayan autorizado la revisión, preferentemente enviando copia directamente a los miembros apropiados de la alta dirección y del Consejo.

La comunicación final debe incluir lo siguiente:

- Una opinión respecto del cumplimiento de las *Normas* por parte de la actividad de auditoría interna, basada en un proceso estructurado de calificación.
  - El término "cumplimiento" significa que las prácticas de la actividad de auditoría interna, tomadas como un todo, satisfacen los requerimientos de las *Normas*.
  - De forma similar, la "falta de cumplimiento" significa que el impacto y la gravedad de las deficiencias en las prácticas de la actividad de auditoría interna son tan significativas que menoscaban la capacidad de la actividad de auditoría interna para cumplir con sus responsabilidades.
  - El grado de "cumplimiento parcial" con ciertas *Normas*, si es relevante para la opinión general, también debe expresarse en el informe sobre la evaluación independiente.
  - La expresión de una opinión acerca de los resultados de la evaluación externa requiere la aplicación de buen juicio para los negocios, integridad y debido cuidado profesional.
- Una evaluación y determinación del uso de las mejores prácticas, tanto las observadas durante la evaluación como aquellas aplicables potencialmente a la actividad.
- Recomendaciones de mejora, cuando resulten apropiadas.
- Las respuestas del DEA que incluyan un plan de acción y sus fechas de implementación.

El DEA debe comunicar los resultados de la revisión a los miembros apropiados de la alta dirección y del Consejo en caso de que éstos no hubieran recibido copia directamente, así como los detalles del plan de acción para solucionar los problemas significativos y la información posterior respecto del cumplimiento de aquellos planes de acción.

#### MEJORA CONTINUA

Todos los esfuerzos de evaluación y mejora de calidad deben incluir la modificación de recursos, tecnología, procesos y procedimientos en forma apropiada y oportuna, según lo indicado por las actividades de vigilancia y evaluación.

#### COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

A fin de proporcionar responsabilidad y transparencia, el director ejecutivo de auditoría debe compartir los resultados de las evaluaciones externas y, si corresponde, de las evaluaciones internas de programas de calidad con las diversas partes interesadas en la actividad, tales como la alta dirección, el Consejo y los auditores externos.

## 6. HERRAMIENTAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO

### A. Criterios de medición de la función de auditoría interna



Las siguientes son algunas de las medidas significativas que pueden seguir las actividades de auditoría interna:

#### Recursos humanos

- Años promedio de experiencia en auditoría.
- Horas de formación por auditor.
- Porcentaje logrado del plan de formación.
- Porcentaje del personal que está certificado.
- Rotación de auditores.
- Personal rotado hacia y desde los departamentos de operaciones.
- Encuesta de satisfacción del personal.
- Relación entre los riesgos claves del negocio y las destrezas del equipo.
- Grado de uso de la TI en el trabajo de auditoría.
- Grado en que descansan los auditores externos en el trabajo de auditoría interna.

#### Efectividad

- Balanced Scorecard (Registro equilibrado de progresos).
- Número de hallazgos/recomendaciones importantes de auditoría.
- Porcentaje de recomendaciones aceptadas.
- Cantidad de ahorros generados por auditoría.
- Cantidad de hallazgos frecuentes.
- Cantidad de mejoras en los procesos.

*Asegurando la Calidad de la Auditoría Interna*  
**CONGRESO INTERNACIONAL DE FINANZAS Y AUDITORÍA**

**6. HERRAMIENTAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO**

**Calidad**

Cantidad de requerimientos de la gerencia.

Tiempo promedio de respuesta – requerimientos de la gerencia.

Nivel de satisfacción del cliente – por encuesta.

Cantidad de quejas sobre auditoría.

**Costo/Productividad**

Cantidad de auditores por cada 1.000 empleados.

Cantidad de auditores por cada millón de dólares de ingresos/millón de dólares de activos.

Utilización del personal – tiempo directo contra tiempo indirecto.

Auditorías realizadas por auditor.

Auditorías realizadas contra auditorías planificadas.

Horas reales contra horas presupuestadas.

Ahorros en costos como porcentaje del presupuesto del departamento.

Costos por horas de auditoría.

**Informes**

Costo por informes emitidos, el cual se obtiene sumando el total de los gastos de auditoría de un período y dividiéndolo entre la cantidad de informes emitidos.

Cantidad de informes emitidos por auditoría.

Tiempo transcurrido – desde la conferencia de apertura hasta la conclusión del trabajo de campo.

Tiempo transcurrido – desde la conclusión del trabajo de campo hasta el informe final.

Cantidad de opiniones de auditoría expresadas como “no satisfactorio”.

# Asegurando la Calidad de la Auditoría Interna

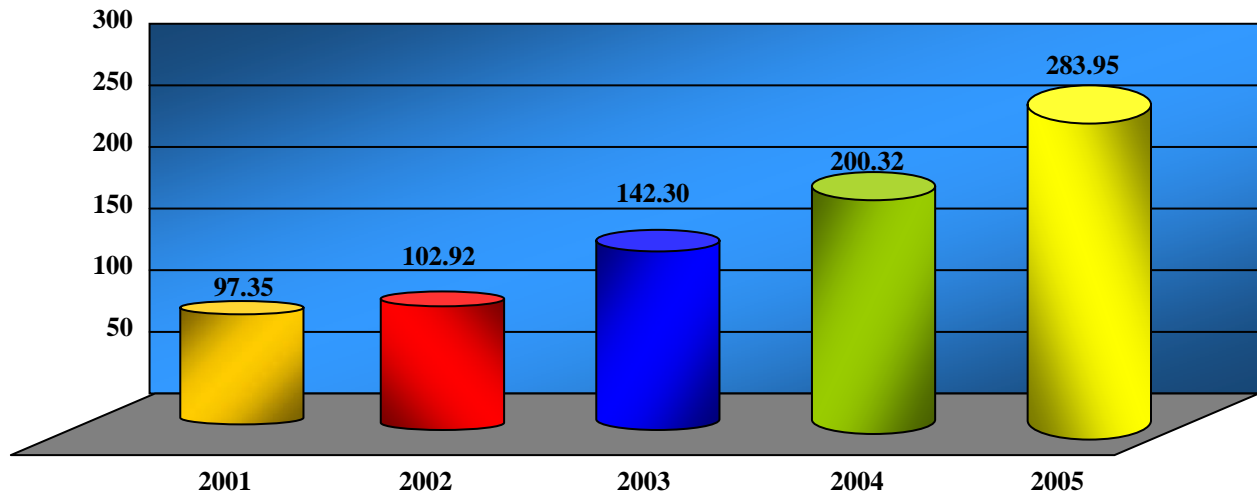
## CONGRESO INTERNACIONAL DE FINANZAS Y AUDITORÍA

### 6. HERRAMIENTAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO

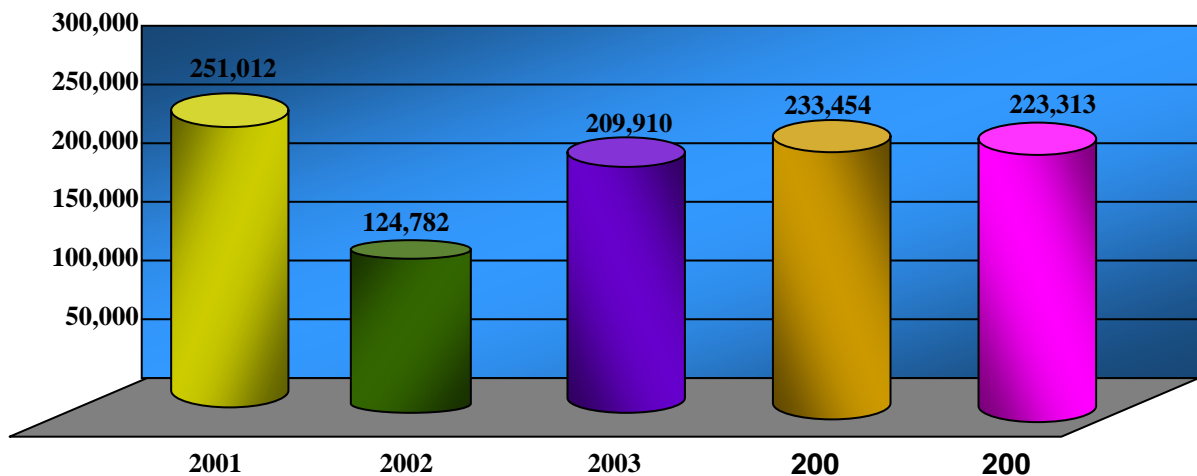
#### PRESENTACIÓN GRAFICA DE ALGUNOS INDICADORES DE DESEMPEÑO

Descripción	2001	2002	2003	2004	2005
Cantidad de Trabajos Realizados	18	23	15	14	15
Cantidad de Informes Emitidos	9	20	14	17	18
Cantidad de Auditores	11	12	11	9	7
Horas de Trabajo de Auditoría	23,206	24,249	20,651	19,812	14,156
Gasto Anual Departamento	2,259,110	2,495,635	2,938,733	3,968,725	4,019,626
<b>Eficiencia</b>					
<b>Costo por Hora de Auditoría</b>	97.35	102.92	142.30	200.32	283.95
Gastos Anual / Horas Trabajadas					
<b>Costo por Informe</b>	251,012	124,782	209,910	233,454	223,313
Gasto Anual / Informes Emitidos					

**COSTO POR HORA**



**COSTO POR INFORME**



*Asegurando la Calidad de la Auditoría Interna*  
**CONGRESO INTERNACIONAL DE FINANZAS Y AUDITORÍA**

**6. HERRAMIENTAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO**

**Ejemplo de un Balanced Scorecard para  
 Un Departamento de Auditoría Interna**

**25% Personal**

- ◆ Calidad del staff profesional.
- ◆ Habilidad para manejar áreas especializadas y necesidades técnicas.
- ◆ Entendimiento del banco y del ambiente global donde se desenvuelve el mismo.
- ◆ Interacción y comunicación con la gerencia.
- ◆ Desarrollo de talento gerencial para la organización

**25% Efectividad del Proceso de Auditoría**

- ◆ Rápido y efectivo comienzo de la auditoría.
- ◆ Comunicación oportuna y efectiva.
- ◆ Desarrollo y entrega de recomendaciones prácticas y útiles que mejoren los controles, gestión de riesgo y el proceso de gobierno corporativo.
- ◆ Resultados de encuestas de satisfacción realizadas por los auditados.
- ◆ Participación en proyectos claves del banco.

**25% Gestión de Riesgo**

- ◆ Determinación efectiva y oportuna de riesgos claves de negocio.
- ◆ Porcentaje de las actividades de auditoría y recursos asignados para manejar riesgos claves de negocio.
- ◆ Adaptabilidad y capacidad de respuesta para riesgos emergentes.
- ◆ Entendimiento y satisfacción de las necesidades del:
  - Comité de auditoría
  - Gerencia ejecutiva
  - Otros clientes y usuarios

**25% Valor Agregado**

- ◆ Protección del valor para las partes interesadas (shareholders) a través de la mejora del ambiente de control.
- ◆ Fortalecimiento del valor para las partes interesadas, a través de:
  - Reducción de costos.
  - Disminución de la fuga de ingresos.
  - Reducción del capital de trabajo.
  - Aumento del flujo de caja.

# *Asegurando la Calidad de la Auditoría Interna*

## CONGRESO INTERNACIONAL DE FINANZAS Y AUDITORÍA

### 6. HERRAMIENTAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO

#### B. CUESTIONARIO EVALUACIÓN EFICIENCIA DE LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA

##### Supervisión del consejo y de la gerencia

1. ¿Existe una política de control escrita para la organización? ¿Se la considera adecuada (por ejemplo, contempla el riesgo de la empresa, las autoridades y responsabilidades, los controles administrativos y las obligaciones)?
2. ¿Está conforme con la supervisión del consejo (comité de auditoría) de la función de la AI, las expectativas, el apoyo y la satisfacción?
3. ¿Participa el consejo (comité de auditoría) en la planificación / el presupuesto anual para la función de la AI y se considera adecuado su aporte?
4. ¿Resulta satisfactorio el método y la frecuencia de los informes dirigidos al consejo y de sus reuniones con él?
5. ¿Está conforme con las expectativas, el apoyo y la satisfacción de la administración ejecutiva?
6. ¿Resulta satisfactoria la participación de la administración en la planificación / el presupuesto anual para el departamento? ¿ Se recibe el aporte adecuado en cuanto a la estrategia del negocio, el riesgo de la empresa, la efectividad operativa, las oportunidades de participación como socio y los posibles proyectos de consultoría?
7. ¿Resultan satisfactorios la naturaleza, frecuencia y contenido de las reuniones con los más altos ejecutivos?
8. ¿Se demuestra su posición en la organización a través de la participación en reuniones ejecutivas o de planificación estratégica y en la recepción oportuna de comunicaciones?

##### Estatuto y ambiente de la práctica de auditoría

9. ¿Establece el estatuto el tono para la misión de la función de la AI y su interacción con el consejo (comité de auditoría) y la alta gerencia, y tiene su aprobación formal?
10. ¿Es el estatuto actual y pertinente, en vista de cualquier cambio significativo que se realice en la organización y en las *Normas* del IAI?
11. ¿Establece el estatuto un rol, autoridad y alcance de trabajo adecuados para la función de la AI, y suministra un acceso irrestricto a los registros, a la información, a las ubicaciones y a los empleados?
12. ¿Estimulan el ambiente, la cultura y el “empowerment” dentro de la función de la AI a una orientación al cliente mediante el suministro apropiado de un contacto frecuente, un trabajo de calidad y relaciones de participación como socios?
13. ¿Fomenta la función de la AI una cultura identificable de profesionalismo y mejora continuo?
14. ¿Demuestra el personal tener conciencia y entendimiento del riesgo de la empresa, del gobierno corporativo, de las metas de negocios y objetivos, así como de las oportunidades de servir más allá de las funciones tradicionales de auditoría?



# *Asegurando la Calidad de la Auditoría Interna*

## CONGRESO INTERNACIONAL DE FINANZAS Y AUDITORÍA

### 6. HERRAMIENTAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO

#### **Planificación**

15. ¿Existe un universo de auditoría de riesgos de la empresa, controles administrativos y obligaciones por cumplir que se evalúe de manera sistemática con el fin de llegar al plan anual y a mayor plazo de la función de la AI?
16. ¿Se utilizaron el marco de riesgo de la organización, el plan estratégico de negocios y el plan tecnológico en el proceso de planificación?
17. ¿Se prestó suficiente atención al enfoque de la función de la AI hacia la auditoría de tecnología de la información?
18. ¿Fue tomada en cuenta la necesidad de un uso extenso y productivo de la tecnología por parte de la función de la AI?
19. ¿Resultan suficientes el financiamiento, la mezcla y destreza del personal, la tecnología y otros recursos para cumplir con el plan?
20. ¿Incluyen los trabajos planificados declaraciones apropiadas de riesgos, objetivos de control, cumplimiento con políticas, planes, leyes y reglamentaciones; confiabilidad / integridad de la información, salvaguarda de activos, uso efectivo de recursos, y logro de objetivos / metas para operaciones / programas?

#### **Organización**

21. ¿Estimula la estructura de su organización al logro de la misión/ las metas de la función AI?
22. ¿Contribuyen sus políticas, procedimientos y prácticas al logro de la misión/ las metas?
21. ¿Se utilizan los modelos de competencia (descripciones de puestos), normas de desempeño u otros medios para enunciar las expectativas y obligaciones con las que debe cumplir el personal?

#### **Colocación de personal**

22. ¿Se siente satisfecho con el entendimiento de su visión, sus metas y objetivos por parte del personal?
23. ¿Suministran las políticas y prácticas de contratación y desarrollo de la función de la AI la mezcla necesaria de la cantidad de integrantes y destreza, prestando particular atención a la destreza en tecnología de la información?
24. ¿Se busca y considera el punto de vista del personal para las deliberaciones de política / planificación de administración y auditoría?
25. ¿Apoyan las prácticas de supervisión al personal en la mejora de su “empowerment” y de sus obligaciones por cumplir en áreas tales como la cobertura del alcance de auditoría durante la auditoría, en lugar de basarse en una revisión posterior a la auditoría?
26. ¿Participa la función de la AI en un programa de desarrollo de ejecutivos, de rotación o en otro similar que utilice a la AI como recurso administrativo para la organización? Explicar.
27. ¿Cumplen sus auditores con las Normas y el Código de Ética del IAI?

# *Asegurando la Calidad de la Auditoría Interna*

## CONGRESO INTERNACIONAL DE FINANZAS Y AUDITORÍA

### 6. HERRAMIENTAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO

#### **Dirección y Coordinación**

28. ¿Se utilizan los procedimientos de planificación y evaluaciones de control de auditoría en aras de entender los procesos de riesgos y control de la organización con el objetivo de asegurar una cobertura / enfoque significativo en los procesos importantes del negocio?
29. ¿Satisface el alcance del trabajo en las auditorías individuales los objetivos más amplios determinados en el proceso de planificación anual?
30. ¿Se diseñan y conducen las auditorías de los procesos de negocios a fin de evaluar todos los riesgos y controles significativos para conseguir un resultado de valor agregado para la gerencia?
31. ¿Se revelan en forma oportuna las cuestiones tratadas en los trabajos de auditoría y consultoría?
32. ¿Consideran sus informes los comentarios de la gerencia, y se presentan las cuestiones con el propósito de que resulten más útiles a la administración, con el enfoque puesto en la administración de riesgos y en la mejora en los procesos del negocio?
33. ¿Determinan de manera oportuna las acciones de seguimiento de la función de la AI si las acciones correctivas de la gerencia en realidad logran los resultados deseados?
34. ¿Se coordina adecuadamente el trabajo de la función de la AI con los auditores externos?  
¿Se incluye el compartir planes, capacitación, informes de auditoría, y documentación de trabajo, así como seguimiento coordinado?
35. ¿Se siente satisfecho con el grado de apoyo de los auditores externos que recibe su trabajo?

#### **Mejoramiento en la calidad/ los procesos**

36. ¿Cuáles son las acciones significativas de mejoramiento en la calidad/ los procesos actualmente en marcha o planificados para el corto plazo en las siguientes áreas?
37. ¿Relaciones con los clientes (por ejemplo, participación como socios, auto-evaluación y consultoría en los procesos administrativos)?
38. ¿Reducción del tiempo de ciclo de auditoría (por ejemplo, la participación del cliente en forma temprana y frecuente en la planificación y en los resultados de la auditoría, en la reducción de informes e intervalos de seguimiento y en la optimización de los procedimientos de auditoría)?
39. ¿"Empowerment" del personal y de los clientes (por ejemplo, auto-revisión y obligaciones, nivelación de la organización y reducción del tiempo de supervisión y equipos de auditoría)?
40. ¿Nueva tecnología y otras mejoras a las técnicas de auditoría?
41. ¿Otras áreas: describir otros procesos de calidad y "mejores prácticas"?

## *Asegurando la Calidad de la Auditoría Interna* CONGRESO INTERNACIONAL DE FINANZAS Y AUDITORÍA

### 7. SIETE SECRETOS DE UN AUDITOR CON CALIDAD

**U**n hombre llevó a su pequeña hija a un parque de diversiones y ella inmediatamente corrió a un quiosco y pidió un algodón de azúcar. Cuando el dependiente le entregó una inmensa bola de algodón, el padre le preguntó: “Cariño, ¿estás segura que puedes comértelo todo?”

“No te preocupes, papá” le respondió ella. “Soy mucho más grande por dentro que por fuera”. Eso es la esencial, el verdadero secreto del liderazgo: *Ser más grande por dentro.*

Ahora, más que nunca debemos de estar conscientes que siempre existen inexploradas posibilidades de crecer, recuerde que los auditores internos necesitamos levantarnos cada mañana y realizar un esfuerzo extra durante las próximas 24 horas que tenemos por delante.

Ese esfuerzo extra es lo que separa:

- ...al auditor interno superior del mediocre;
- ...al auditor profesional del aficionado;
- ...al consultor de negocios del verificador;
- ...al asesor interno del espía de la administración;
- ...al socio de su cliente de su enemigo;
- ...al entrenador sobre control interno del juez;
- ...al auditor interno exitoso del perdedor.

Ser un auditor interno que busque la calidad no significa ser perfecto, sino es acerca de cultivar un enfoque mental de maestría en cada una de las áreas de nuestras vidas, se relaciona con el comprometerse consigo mismo desde lo más profundo de su corazón, para desarrollar y pulir nuestros talentos y los de las personas que nos rodean. Para llevar a cabo esta meta debemos de conocer los 7 secretos, indispensables, imprescindibles y fundamentales para el desarrollo del liderazgo, estos son:

1. Propósito
2. Pasión
3. Principios
4. Acción
5. Efectividad
6. Comunicación
7. Transformación

# Asegurando la Calidad de la Auditoría Interna

## CONGRESO INTERNACIONAL DE FINANZAS Y AUDITORÍA

### 7.1 PROPÓSITO

*“Cuando estás inspirado por un gran propósito, por algún proyecto extraordinario, todos los pensamientos rompen las fronteras. La mente trasciende las limitaciones, y su consecuencia se expande en todas las direcciones, y se encuentra un nuevo mundo grande y maravillo”*

**Yoga Sutras de Parajali**

*“No hay viento favorable para el que no sabe donde va”* Séneca, debemos de trazar un rumbo, un norte o una guía de hacia donde debe dirigirse el personal del departamento de auditoría interna y esto lo podemos hacer a través de la implementación de un estatuto, de una misión, de unos valores compartidos, que todos conozcan y apliquen a diario en su trabajo.

*¿Cuál debe ser nuestro propósito principal y para qué estamos aquí?*

- ◆ Estamos aquí para contribuir con el logro de los objetivos de la organización, a través de proveer de forma independiente una evaluación de riesgo con valor agregado y soluciones de negocio factibles y viables.
- ◆ Estamos aquí para proveer servicios de aseguramiento y consulta efectivos.
- ◆ Estamos aquí para mejorar la efectividad de los procesos de control interno, gestión de riesgo y gobierno corporativo.

De acuerdo a la Norma para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna No. 1000, el propósito, la autoridad y la responsabilidad de la actividad de auditoría interna deben estar formalmente definidos en un estatuto, de conformidad con las *Normas*, y estar aprobados por el Consejo.

La naturaleza de los servicios de aseguramiento proporcionados a la organización debe estar definida en el estatuto de auditoría. Si los servicios de aseguramiento fueran proporcionados a terceros, ajenos a la organización, la naturaleza de esos servicios también deberá estar definida en el estatuto. La naturaleza de los servicios de consultoría debe estar definida en el estatuto de auditoría.

El estatuto de la actividad de auditoría interna es un documento formal escrito que define el objetivo, autoridad y responsabilidad de la actividad de auditoría interna. El estatuto debe:

- ◆ Establecer la posición de la actividad de auditoría interna dentro de la organización.
- ◆ Autorizar el acceso a los registros, al personal y a los bienes pertinentes para la ejecución de los trabajos.
- ◆ Definir el ámbito de actuación de las actividades de auditoría interna.

# Asegurando la Calidad de la Auditoría Interna

## CONGRESO INTERNACIONAL DE FINANZAS Y AUDITORÍA

### 7.2 PASIÓN

#### *¿Cuál es la palabra más bonita del castellano?*

Este año la Escuela de Escritores de España celebró el Día del Libro homenajeando a las palabras. El objetivo era festejar la palabra. Los premiados no fueron los autores ni sus obras, sino el término que los internautas hispanohablantes eligieron como la voz más hermosa del idioma español. Sólo pusieron dos condiciones: que no sea un nombre propio y que la palabra sugerida esté recogida entre los términos que figuran en los diccionarios de lengua castellana.

En la búsqueda de la palabra que ocuparía el trono de la más bella de nuestro idioma, encontramos términos, tales como: Madre, amor, excelencia, sobrevivir, sexy, valiente, versátil, piropo, querubín, réquiem, risa, humanidad, paz, libélula, estrella y cosquillas. También le solicitaron a personalidades para que dijeran cual era su palabra preferida:

**Jorge Eduardo Benavides**, escritor peruano, eligió la palabra: *Desasosiego*. Porque según ha dicho esta palabra: Es como un viejo tren que inicia su marcha. También es una palabra que nos coloca al borde mismo de la angustia y al mismo tiempo nos obliga a no ceder a la desesperanza.

**José Luíís Rodríguez Zapatero**, Presidente del Gobierno Español, eligió: *Generosidad*. Porque es la palabra que más humanos nos hace. El ser humano es dar para recibir.

**Lila Downs**, cantante mexicana, ganadora de un Grammy Latino 2005 al mejor álbum folclórico *On Blood*, seleccionó la palabra: *Camino*. Porque es donde siempre he andado y me hace pensar en tomarlo sin tener que imaginar dónde me lleve, y es mi guía para el presente.

Mi palabra favorita en español, sin lugar a dudas que es: *¡Pasión!*

Esta palabra inspira entrega y dedicación a todo lo que hacemos, sin ella las actividades que realizamos no tendrían un gran valor, para mi pasión, es echarle más ganas a las cosas, pasión es la inspiración de la vida, es el motor de la vida, sin pasión no hay ilusión, motivación ni sueños.

*“Los seres humanos no son alimentados por la razón, sino por la ¡Pasión!”*

El *¡Pasión!* es comparable al combustible que pone en marcha a la máquina, para pasar de la idea a la acción.

**Nota al margen:** La palabra seleccionada por los visitantes del portal de la Escuela de Escritores fue Amor, la selección de amor fue justificada con significados tan diversos como: el sentimiento, el sonido y el sentido: la palabra más bella que el hombre puede pronunciar; la que refleja el mejor sentimiento humano; la que expresa la esencia de la vida.

## Asegurando la Calidad de la Auditoría Interna

### CONGRESO INTERNACIONAL DE FINANZAS Y AUDITORÍA

#### 7.2 PASIÓN

La *¡Pasión!* es el alma de todas las **grandes empresas**. Es lo que ha producido las **grandes obras artísticas, literarias, filosóficas y científicas**. Todos los inventos y todos los avances de la civilización tienen detrás **el motor de la ¡Pasión!**. Hasta los descubrimientos que sucedieron accidentalmente se dieron en un marco de **apasionado trabajo**. Los auditores con *¡Pasión!* tienen energía. Tienen emoción. Tienen visión. Saben exactamente hacia donde van y como llegar ahí.

Las principales características de un auditor interno *¡Pasión!* son presentadas por Richard F. Chambers CIA, CGAP, CCSA, Vicepresidente del IIA Learning Center, a través de su metodología llamada *Vital*, la cual presentamos a continuación:

- ♦ *Versátil:* Mantiene una vista amplia del panorama y una perspectiva correcta sobre los valores de la organización. Posee un plan de trabajo dinámico, que considere los procesos de gobernabilidad y en el cual se realicen frecuentemente programas de auto-evaluación.
- ♦ *Innovador:* Provee cuando es necesario soluciones creativas a los problemas de sus clientes y determine rápidamente redundancias en los procesos, cuellos de botella, zonas donde las metas establecidas no estén siendo cumplidas y problemas de gestión de riesgo. Los auditores internos con liderazgo poseen un enfoque obsesivo hacia el mejoramiento continuo en vez de mantener el status quo, buscando la forma de cómo ayudar a la gerencia a manejar el cambio.
- ♦ *Tecnológicamente proficiente:* Usa sus destrezas tecnológicas para mitigar los riesgos, mejorar los procesos y aumentar la eficiencia.
- ♦ *Apto:* Competente, capaz, con talento y cualidades para evaluar los procesos de negocio, la tecnología usada, gestión de riesgo y sistema de gobierno corporativo en sus organizaciones. Adicionalmente, es pragmático orientado hacia la práctica y soluciones viables en beneficio de la organización y expresar ideas complejas a través de un lenguaje sencillo.
- ♦ *Líder:* Tomar el liderazgo en los procesos de gestión de riesgo y en las tareas de mejorar la efectividad organizacional. Por ejemplo: Si en su empresa, como en la mayoría de las organizaciones de Latinoamérica, no existe un sistema formal de gestión de riesgo, los auditores internos deben tomar el liderazgo en la promoción de los beneficios de la implantación de un sistema de este tipo en la compañía.



# Asegurando la Calidad de la Auditoría Interna

## CONGRESO INTERNACIONAL DE FINANZAS Y AUDITORÍA

### 7.2 PASIÓN

Gandhi en una ocasión dijo:

*“Una persona no puede hacer lo correcto en un área de la vida mientras hace lo incorrecto en otra área. La vida es única e indivisible.”*

Esta frase refleja una sabiduría profunda, esto es debido a que el compromiso con la calidad no está reservado para un grupo pequeño de áreas seleccionadas de nuestras vidas, debe reflejarse en todo lo que hagamos. Por lo que tome en cuenta que:

- La calidad de tu trabajo pone de manifiesto tu pasión por la calidad.
- La forma en que agregas valor en tu organización expresa tu pasión por la calidad.
- Sus hábitos personales y comportamiento deben reflejar su pasión por la calidad.
- Hasta tus pensamientos deben demostrar su pasión por la calidad.

Para llegar al lugar llamado calidad, usted debe comprometerse diaria y rigurosamente a la práctica. Disfrutar la formación de usted mismo sin distraer su atención de la meta principal. Entender, de una vez y por todas, que el disfrutar del viaje es tan importante como llegar a nuestro destino.

El ser un profesional de alto rendimiento no significa ser perfecto, sino es acerca de cultivar un enfoque mental de maestría en cada una de las áreas de nuestra vida, se relaciona con el comprometerse consigo mismo desde lo más profundo de su corazón, para desarrollar y pulir sus grandes talentos y convertirse en la persona que usted está destinada a ser. La pasión por la calidad en el trabajo y en otros aspectos de la vida es comprometerse usted mismo a ser excelente en todo lo que haga, no importa qué tan pequeño sea y no importa si nadie lo está observando.

La calidad no tiene nada que ver con el título en su tarjeta de presentación o con el tamaño de su oficina. La calidad no trata sobre cuánto dinero usted gana o la ropa que viste. Es acerca de una filosofía de trabajo, es una actitud, liderazgo, en pocas palabras es un estado mental. Es algo que está disponible para cada uno de nosotros. En su más alto nivel, es acerca de agregar valor al mundo a través del trabajo de auditoría realizado.

Cambios realmente notables ocurren cuando somos capaces de examinar nuestra forma de pensar y cuando estamos abiertos a la posibilidad de realizar cambios de adentro hacia fuera. Lamentablemente, muchos auditores internos aceptan sus limitaciones y nunca alcanzan todo su potencial.



# Asegurando la Calidad de la Auditoría Interna

## CONGRESO INTERNACIONAL DE FINANZAS Y AUDITORÍA

### 7.3 PRINCIPIOS

*“Las cosas buenas se deben hacer sin llamar al universo para que lo vea a uno pasar. Se es bueno porque sí, . . . y porque allá dentro se siente como un gusto cuando se ha hecho un bien, o se ha dicho algo útil a los demás. Eso es mejor que ser príncipe: es útil”* José Martí, Prócer Cubano.

Integridad, respeto, responsabilidad y honestidad son los valores fundamentales que deben primar en el trabajo diario de los auditores internos, que representan la piedra angular que guíe como una brújula el norte de hacia donde debemos dirigirnos, necesitamos tener coraje para tomar riesgo y aceptar responsabilidad, buscar la verdad y defender lo correcto, callar a los cínicos y sabotadores, ser humilde, escuchar, aprender y creer.

*“Siempre haga lo correcto - esto gratificará a algunos y atormentará al resto”*

**Mark Twain, Escritor Norteamericano.**

La falta de comportamiento ético es como el cáncer, si no se detecta y ni se trata, en última instancia se convertirá en metástasis y será terminal, por lo que es muy importante el ofrecer al personal, al iniciar sus labores en el puesto, un entrenamiento que trate sobre la ética y los valores en el ambiente de trabajo, la “cultura” y estilos que se desea caractericen al personal.

Auditoría interna debe ser una guía en el laberinto, representamos una de las primeras líneas de defensa de las empresas. Necesitamos armas potentes contra el fraude, dentro del arsenal de una organización se encuentra la existencia de un programa de ética. Se requiere de un proceso educativo a todos los niveles. Un buen programa de formación personal y profesional, contribuye a desarrollar el comportamiento deseado y a crear el ambiente necesario. Un buen programa sobre ética puede incluir el establecer un currículo que incluya cursos sobre la misión, visión y valores de la entidad, integridad y valores éticos, así como los procedimientos a seguir en el desempeño de las funciones correspondientes a cada puesto. Como parte del programa, se deben ofrecer talleres en los que se trabajen casos que traten sobre situaciones reales que incluyan irregularidades, fraude y comportamiento no ético.

Establecer y divulgar las medidas disciplinarias y las sanciones que habrán de ser impuestas a los empleados que violen los códigos de comportamiento. No sólo se deben comunicar los valores éticos sino que deben darse directrices específicas respecto a lo que es correcto e incorrecto y reforzarlas con el ejemplo.

El ejemplo constituye la forma más eficaz de transmitir un mensaje a todo el personal respecto al comportamiento ético. Las personas tienden a imitar a sus líderes. El empleado suele desarrollar las mismas actitudes que la alta gerencia en cuanto a lo que está bien y lo que está mal, así como acerca del control interno. El saber que nuestros líderes han actuado correctamente desde un punto de vista ético a la hora de tomar una decisión difícil transmite un mensaje formal a todos los niveles.

## *Asegurando la Calidad de la Auditoría Interna*

### CONGRESO INTERNACIONAL DE FINANZAS Y AUDITORÍA

#### 7.4 ACCIÓN

Hace varios meses vi una película titulada *Troy (Troya)* protagonizada por Brad Pitt. Tal vez usted la vio también. Esta historia narra los acontecimientos ocurridos en la guerra entre Troya y Esparta. Su figura central es el legendario guerrero Aquiles, a quien al inicio de la película un niño va a despertarlo, debido a que tiene que luchar contra un adversario imponente, el niño le dice que el enemigo contra el que debe pelear es un gigante y que no le gustaría nunca tener que enfrentarlo y Aquiles le respondió calmadamente:

*“Es por eso que tu nombre nunca será recordado”.*

Otro ejemplo similar al de Aquiles lo encontramos en la Biblia: Cuando Goliat vino contra los israelitas, todos los soldados pensaron: Es tan grande que jamás podremos matarlo. David miró al mismo gigante y pensó es tan grande que sería imposible que pueda fallar un solo tiro con mi onda. Nada sucede hasta que usted no se mueve. Es sumamente fácil posponer las cosas que son realmente importantes, debido a que consideramos difícil su realización y nos dejamos seducir fácilmente por pequeñas distracciones.

Vaya más allá de las palabras. La acción es la habilidad del líder de decirlo, planearlo, y hacerlo de tal forma que otros sepan que tú sabes cómo, y sepan que te quieren seguir. Es digno de notarse que si tenemos miedo y no somos profesionales de acción ***nuestro nombre nunca será recordado***. ¡Qué gran verdad! Sea un hombre de acción, acepte grandes retos, dé un paso al frente, tome la responsabilidad para que su nombre sea recordado.

Unos años atrás, encontré un lista que me llamó poderosamente la atención esta era:

*“101 Cosas que Debo Realizar Antes de Morir”.*

Ted Leonis, el dueño del equipo de Fútbol Norteamericano de los Washington Capitals, quien es un multimillonario debido a sus negocios de internet, Ted realizó una lista de to do's (cosas que hacer) durante toda su vida, después de haber sobrevivido a un accidente aéreo en 1983, esta lista tiene ciento un metas de las cuales el Sr. Leonis ha realizado 71 a la fecha.

Obviamente, que si queremos ser personas de acción y que ***nuestro nombre sea recordado***, debemos determinar cuáles son nuestras prioridades y qué asuntos son realmente importantes para nosotros. Haga un lista de las 101 cosas que le gustaría realizar antes de morir y comience a trazar una estrategia para cumplir cada uno de sus objetivos.

*Si quieres que tu nombre sea recordado debes de ser un auditor interno inclinado hacia la acción.*

# *Asegurando la Calidad de la Auditoría Interna*

## CONGRESO INTERNACIONAL DE FINANZAS Y AUDITORÍA

### 7.4 ACCIÓN

A continuación presentamos 20 ejemplos de cosas importantes que podemos hacer antes de morir relacionadas con nuestro trabajo:

1. Certificarme como CIA
2. Aprobar el examen de CGAP
3. Pasar la prueba de la certificación CFSA
4. Obtener la designación CCSA
5. Inscribirme en un programa para MBA o Phd
6. Participar como revisor independiente en una Evaluación de Calidad
7. Escribir artículos de interés sobre la profesión en un periódico local o en la revista *Internal Auditor del IIA*
8. Realizar una revisión de calidad cada 3 años en mi departamento
9. Ser facilitador en un taller de Auto-Evaluación de Control
10. Incrementar sus conocimientos sobre tecnología de información, a través de entrar en el programa para certificarme como CISA, CISM o convertirme en un experto en el uso de ACL, IDEA o cualquier otra herramienta
11. Realizar conferencias sobre auditoría interna
12. Trabajar como voluntario en un Comité Internacional del IIA
13. Ser miembro del Consejo de Directores de mi Capítulo local del Instituto de Auditores Internos.
14. Ser embajador del IIA
15. Visitar la sede central del IIA
16. Comprar y leer por lo menos 6 libros anualmente sobre la profesión.
17. Enseñar en una universidad
18. Crear su propia firma de consultores
19. Escribir un libro sobre auditoría interna, fraude, gobierno corporativo o gestión de riesgo
20. Ir anualmente al CLAI realizado por FLAI o la conferencia internacional del IIA

Tenga presente que su lista de 101 no debe ser exclusiva para áreas relacionadas con la profesión es importante también que incluya asuntos familiares, de desarrollo espiritual, económico, caritativo, deportivo, etc.

# Asegurando la Calidad de la Auditoría Interna

## CONGRESO INTERNACIONAL DE FINANZAS Y AUDITORÍA

### 7.5 EFECTIVIDAD

#### *¿Cómo convertimos en auditores más efectivos?*

De acuerdo con Neil Baker en su artículo *“Tougher at the Top”* publicado en enero del 2006, en la *Revista Internal Auditing & Risk* del IIA-UK, los auditores internos somos más efectivos cuando usted:

- ◆ Entiende como se relaciona con su rol de líder de auditoría interna con las *Normas y el Marco para la Práctica Profesional* del IIA.
- ◆ Identifica sus clientes y sus diversas necesidades.
- ◆ Identifica y maneja el conflicto de las necesidades de sus clientes y expectativas.
- ◆ Se asegura que su proceso de auditoría fortalece el gobierno corporativo.
- ◆ Le comunica al comité de auditoría y otras partes interesadas el propósito, naturaleza y alcance de su trabajo.
- ◆ Alineé las competencias individuales del personal de su departamento con el proceso de excelencia y con la necesidades y expectativas de sus clientes.
- ◆ Se asegura que sus auditores posean las competencias requeridas.
- ◆ Organice las asignaciones del personal de forma creativa, convine la experiencia interna y externa cuando sea apropiado.
- ◆ Supervisa las actividades del personal bajo su mando adecuadamente.
- ◆ Establezca y mantenga la percepción de independencia.
- ◆ Se apoya en la tecnología cuando sea posible.
- ◆ Usa la mercadotecnia, marca y su influencia personal para posicionar al departamento de auditoría interna como un componente clave para el éxito organizacional.
- ◆ Prepara la nueva generación de líderes dentro de auditoría interna.
- ◆ Se establece a si mismo como un líder, no sólo en auditoría interna, sino a lo largo de la organización.

# *Asegurando la Calidad de la Auditoría Interna*

## CONGRESO INTERNACIONAL DE FINANZAS Y AUDITORÍA

### 7.6 COMUNICACIÓN

*Un buen líder estimula a los demás a que le digan lo que necesita saber, no lo que quiere oír.*  
— John C. Maxwell

Necesitamos aprender a escuchar, el presidente estadounidense Teodoro Roosevelt era un hombre de acción, pero también era un buen “escuchador” y apreciaba esa cualidad en otros. Una vez en una fiesta de gala se cansó de saludar a personas que respondían a sus comentarios con dichos ceremoniosos sin sentido. Así que comenzó a saludar a las personas diciéndoles con una sonrisa: *“Esta mañana asesiné a mi abuela”*. La mayoría de las personas, tan nerviosas por encontrarse con él, ni siquiera oían lo que decía. Pero un diplomático lo oyó. No bien escuchó el comentario del presidente, se inclinó y le susurró: *“Estoy seguro que recibió su merecido”*. La única forma de saber lo que se está perdiendo es comenzar a escuchar. Parece que tenemos los oídos cansados.

El oído del líder tiene que vibrar con las voces de la gente. Entre las personas con el don de liderazgo no hay muchas que no tengan la habilidad de escuchar. Peter Drucker, el padre del concepto gerencial moderno de los Estados Unidos cree que el 60% de todos los problemas gerenciales son el resultado de comunicaciones pobres. Yo diría que la gran mayoría de los problemas de comunicación viene de no saber escuchar.

## *Aplicación Práctica en el Trabajo*

Todos tenemos una responsabilidad ante alguien (un empleador, una junta directiva, un comité de auditoría, u otras personas). Muchas veces los auditores perdemos nuestra capacidad de escuchar, somos arrogantes, debemos prestar atención y escuchar a:

1. Nuestros clientes (los auditados), para poder identificar sus necesidades y quejas.
2. Los miembros del comité de auditoría, para contribuir junto a ellos a fortalecer los procesos de gobierno corporativo.
3. A la alta dirección de la empresa, para ayudarlos a lograr los objetivos de la empresa.
4. Los auditores externos, con la finalidad de coordinar adecuadamente ambos trabajos y evitar duplicidades.
5. Al personal que labora en el departamento, quienes son el activo más importante que tenemos.
6. Los clientes de la empresa, para establecer los procesos críticos que los afectan.

# Asegurando la Calidad de la Auditoría Interna

## CONGRESO INTERNACIONAL DE FINANZAS Y AUDITORÍA

### 7.7 TRANSFORMACIÓN

El autor John Steinbeck, ganador del Premio Nóbel, afirmó:

*“La naturaleza del hombre cuando va madurando es protestar contra el cambio, particularmente el cambio hacia algo mejor”.*

El cambio es el precio del progreso. La transformación es esencial para crecer. Para los que tienen confianza en sí mismos, el cambio es un estímulo porque creen que una persona puede hacer la diferencia e influir sobre lo que sucede alrededor de ellas. Estos son los verdaderos líderes. Uno de los más grandes descubrimientos que hacemos, una de nuestras más grandes sorpresas, es encontrar que podemos hacer lo que temíamos que no podríamos. Los barrotes de la cárcel contra los que nos golpeamos están dentro de nosotros; nosotros los ponemos y podemos quitarlos.

La diferencia entre lo que hacemos y lo que somos capaces de hacer resolvería la mayoría de los problemas del mundo. Me gustaría preguntarle: ¿Cómo sería el mundo si viviéramos todos nuestro potencial? Ya sabemos la respuesta. Entonces, comienza hoy mismo. Rompe las cadenas del pasado, y sé la persona que siempre has querido ser. Sé más valeroso y más grande.

La mayoría de los auditores que conozco se siente más cómoda con los viejos problemas que con las nuevas soluciones. La vida es un proceso cambiante. Con todas sus transiciones vienen nuevas oportunidades de crecimiento. No hay mejoramiento sino a través del cambio. Para mejorar debemos cambiar continuamente.

*Evite a toda costa en síndrome del estancamiento.*

Nunca digas: "No puedo." Si es lo correcto, entonces lo puedes hacer. Date cuenta de que cada vez que decimos "no puedo," estamos frenando nuestro propio crecimiento.

*Anímate a ser diferente,  
a buscar tu propio sentido,  
a dar rienda suelta a tu pasión.  
Anímate a crear, a equivocarte,  
aprender y re-aprender.  
No permitas que la cotidianeidad te asfixie lentamente.  
Date la posibilidad de descubrirte a ti mismo  
y descubrir el valor de cada día.  
No esperes al futuro, constrúyelo en cada momento.  
Escucha tu propia música.*

*!!!Vive hoy!!!*

**Pablo Buol**



# Asegurando la Calidad de la Auditoría Interna

## CONGRESO INTERNACIONAL DE FINANZAS Y AUDITORÍA

### 8. EL PRINCIPAL PROBLEMA - TU MISMO

**C**uando Dios lo creó a usted, sonrió. Sí, eso es lo que nos dice la primera epístola del apóstol Pablo a los corintios. Entonces, ¿por qué tantas personas no aceptan la forma en que Dios las hizo? Y, algo que es todavía más increíble ¿por qué tratan de cambiar su identidad? Dios lo hizo a usted a propósito para un propósito. **John Mason, conferencista internacional, predicador y autor de varios éxitos de ventas.**

Su vida no es una coincidencia. Es un reflejo de usted. Si quiere saber quién es la persona responsable de la mayoría de sus dificultades, mírese al espejo. Es hora de que se quite de en medio de su propio camino. Buder dice estas palabras:

*“Cada persona que viene a este mundo constituye algo nuevo, algo que nunca había existido antes. Cada hombre tiene el deber de saber que no ha habido nunca nadie igual a él en el mundo, ya que, si hubiera habido otro como él, no habría sido necesario que naciese. Cada hombre es un ser nuevo en el mundo, llamado a realizar su particularidad.”*

Somos pues, cada uno de nosotros, alguien singular, absoluto e inédito. Cuando nosotros decimos el pronombre personal “yo”, pronunciamos la palabra más sagrada del mundo, después de la palabra “Dios”.

Él tiene un trabajo para usted que ninguna otra persona puede hacerlo tan bien como usted. De todos los billones de personas que solicitan un puesto, usted es el que tiene mejores calificaciones. Parece inexplicable pero muchos de nosotros nunca descubrimos para que estamos aquí. Richard Bach escribió en su libro Ilusiones que: ***Hay una prueba para saber si tu misión en la tierra ha terminado. Si estás vivo, entonces no ha terminado.***

*¿Para qué estamos en la tierra sino para crecer?*

Stewart Johnson comentó:

*“Nuestra misión en la vida no es adelantarnos a los demás, sino adelantarnos a nosotros mismos: batir nuestros propios récords, sobrepasar nuestro ayer con nuestro hoy, hacer nuestro trabajo con más fuerza que nunca”.*

*¡Nunca deje de desarrollarse!*

*Asuma su responsabilidad, nunca se queje, nunca busque explicaciones. Resista la tentación de defenderse a si mismo o de excusarse.*

*Ahora es su turno de ser mejor.*



# Asegurando la Calidad de la Auditoría Interna

## CONGRESO INTERNACIONAL DE FINANZAS Y AUDITORÍA

### 9. CONCLUSIONES

**M***i interés está en el futuro porque es allí donde voy a pasar el resto de vida.* Charles F. Kettering **Lo más emocionante del futuro es que podemos darle forma y recuerda:** La calidad consiste en crear un campo en el que los seres humanos profundicen continuamente su comprensión de la realidad y sean capaces de participar en el despliegue de un mundo mejor. En definitiva, el liderazgo tiene que ver con la creación de nuevas realidades.

*Muchas cosas captan mi mirada, pero sólo unas cuantas capturan mi corazón.*

Las cosas que producen las recompensas personales más grandes son como encendedores en la vida de un líder. El futuro de la auditoría interna pertenece a profesionales innovadores, creativos, personas que buscan el verdadero sentido de su profesión. Seres humanos con un código genético caracterizado por haber nacido para:

**INNOVAR - CREAR - EVOLUCIONAR - APRENDER - COMPARTIR - REHACER - CRECER**

Tenga presente que una función de auditoría con calidad siempre:

- ◆ Busca operar con un estatuto claro y actualizado.
- ◆ Adapta sus actividades a las necesidades de la organización.
- ◆ Emplea un enfoque basado en riesgo.
- ◆ Procura que exista respeto e integridad a través de todos los niveles de la organización.
- ◆ Se apoya en el uso de nuevas tecnologías.
- ◆ Emplea las mejores prácticas de negocio.
- ◆ Mantiene un programa de educación adecuado para su personal.
- ◆ Reevalúa consistentemente su efectividad.
- ◆ Provee soporte en áreas críticas del negocio.

No olvides que el mundo pertenece a los que se levantan temprano y se acuestan tarde.

**“Aprovecha el día presente” - Carpe diem.** Palabras de **Horacio** (Odas, 1, 11, 8), a quien le gusta recordar que la vida es corta y hay que disfrutar cada día; vive la vida al máximo; saca el máximo provecho de lo que tienes. En el siglo XVI, **Ronsard** se hace eco de esta célebre máxima con esta famosa exhortación: “Vive, no esperes a mañana, recoge desde hoy las rosas de la vida”. Me encanta la frase lapidaria del **escritor de cuentos danés, Hans Christian Andersen**, que hoy, a doscientos años de su nacimiento aun nos continúa inspirando:

*“La vida es un cuento de hadas, escrito por las manos de Dios”.*

# *Asegurando la Calidad de la Auditoría Interna* CONGRESO INTERNACIONAL DE FINANZAS Y AUDITORÍA

## 10. INFORMACIÓN ACERCA DEL AUTOR

**R**econocido conferencista internacional especializado en temas sobre auditoría interna, gestión de riesgo, evaluación de control interno, gobierno corporativo cambio organizacional, liderazgo y auto-evaluación de control. Ha desarrollado conferencias, entrenamientos y talleres sobre mejores prácticas de auditoría interna en Chile, Perú, Uruguay, Panamá, Costa Rica, México, Ecuador, Cuba, Nicaragua, Colombia, Guatemala y República Dominicana.

Posee un Master en Administración de Negocios (MBA) de la Université du Québec á Montréal, Canadá, es Contador Público Autorizado (CPA) egresado de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD) y ha realizado un Postgrado en Contabilidad Impositiva en la Universidad Autónoma de Santo Domingo y el Instituto de Capacitación Tributaria de la Secretaría de Estado de Finanzas de la República Dominicana.

Adicionalmente es Certified Internal Auditor (CIA) - Auditor Interno Certificado por The Institute of Internal Auditors (IIA); Certification in Control Self-Assessment (CCSA) Certificación en Auto-Evaluación de Control por The Institute of Internal Auditors; y Certified Fraud Examiner (CFE) Examinador de Fraude Certificado por Association of Certified Fraud Examiners.

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

Catedrático universitario de la asignatura de auditoría interna en el Programa de Maestría en Auditoría Integral y Control de Gestión de doble titulación entre la Universidad de Valencia de España y UNAPEC de República Dominicana.

Fue gerente de auditoría de la firma de contadores públicos autorizados Price Waterhouse (actualmente PricewaterhouseCoopers), posee experiencia profesional en auditoría externa con especialidad en empresas financieras, industriales y de servicios.

Si desea comunicarse con el autor enviar un email a [naunfret@centennialrd.net](mailto:naunfret@centennialrd.net)

