

# CLAI 2016

**República Dominicana | Punta Cana**

“La Misión de la Auditoría Interna:  
Mejorar y Proteger el Valor de las Organizaciones”

16 – 19 Octubre, 2016



INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS  
DE LA REPÚBLICA DOMINICANA, INC.

Afiliado a The Institute of Internal Auditors



# La "contribución marginal" de Auditoría Continua

**Tomás Chittaro Villar**

**Gerente Corporativo de Auditoría Interna  
Grupo Petersen**



Banco **SanJuan**



Banco **SantaCruz**



Banco **Santa Fe**



**Nuevo Banco de Entre Ríos**



INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS  
DE LA REPÚBLICA DOMINICANA, INC.  
Afiliado a The Institute of Internal Auditors

**CLAI** 2016  
República Dominicana | Punta Cana

**FLAI**  
FUNDACIÓN LATINOAMERICANA DE AUDITORES INTERNOS

# Sobre el conferencista



## Tomás Chítarro Villar

Gerente Corporativo de Auditoría Interna  
Grupo Petersen

Más de 12 años de experiencia en la Industria de Servicios Financieros. Es Licenciado en Administración recibido en la Universidad de Buenos Aires. Responsable de la coordinación y supervisión de las Gerencias de Auditoría Interna del Banco de San Juan S.A., del Banco de Santa Cruz S.A., del Nuevo Banco de Santa Fé S.A. y del Nuevo Banco de Entre Ríos. Tiene a cargo 70 personas. Es miembro del Comité de Auditoría de los 4 bancos. También es Responsable de Auditoría Interna de Qualia Cia de Seguros S.A.

Desarrolló en el Grupo el establecimiento de una Auditoría multienfoques orientadas a los objetivos estratégicos de la organización, con implementación de nuevas tendencias (Auditoría a Distancia, Auditoría Continua, Control Self Assessment).



INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS  
DE LA REPÚBLICA DOMINICANA, INC.  
Afiliado a The Institute of Internal Auditors

CLAI 2016  
República Dominicana | Punta Cana

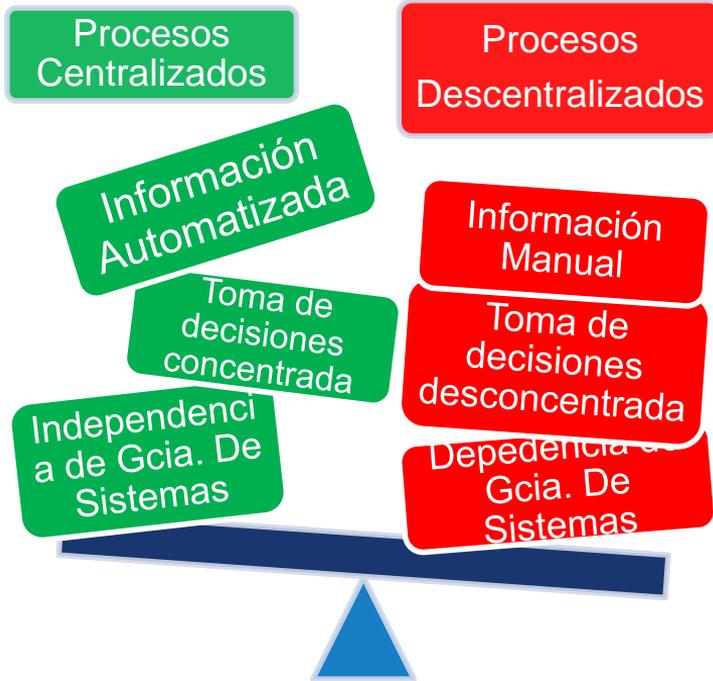
FLAI  
FUNDACIÓN LATINOAMERICANA DE AUDITORES INTERNOS

# La "contribución marginal" de Auditoría Continua

- ¿Cómo ensamblar el proceso de la auditoría tradicional con la continua?
- Metodología aplicada a las revisiones
- Implementación de herramientas
- Conclusiones



# Análisis preliminar: Del Caos al Éxito



Houston...  
**ESTAMOS en problemas**



## Error Conceptual

La Auditoría continua no son pistas de fraudes.

La Auditoría continua es la **AUDITORIA MISMA**, implica la automaticidad de los controles tradicionales de auditoría, que incluyen entre otros al riesgo de fraude.

La Auditoría Continua genera **conciencia y disciplina** de control:

¿Cómo se dieron cuenta?

¿Me estarán viendo ahora?



¿Por qué no lo revisaron?

¿Esto no salió en tu muestra?

¿En dónde estaba Auditoría?

¿Por qué no lo vimos antes?

¿Para qué me sirve que lo digas ahora?

...y ahora qué hacemos?

¿Alguna vez te hicieron estas preguntas?



# Transacciones - GRUPO BSJ



✓ 35 millones de transacciones, aproximadamente el 41% son monetarias.

✓ 1,2 millones de transacciones monetarias por canales convencionales.



✓ 12,8 millones de transacciones monetarias por canales alternativos.

✓ 2,6 millones de compras con tarjeta de débito.



✓ 3,2 millones de compras con tarjeta de crédito.

*Datos promedios mensuales a Abril 2016*



**92% de las transacciones  
monetarias se concertan por  
Canales alternativos y/o  
electrónicos**

**¿Nuestra enfoque de Auditoría sigue  
siendo el mismo?**

**Houston...SEGUIMOS en problemas**



# El futuro del enfoque de Auditoría

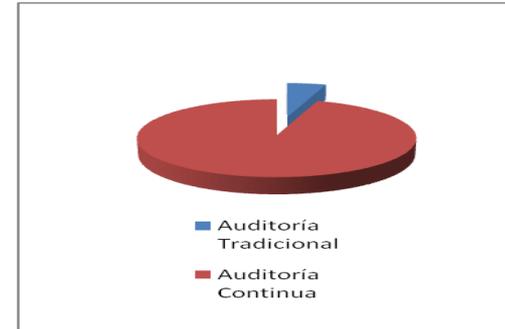
En la actualidad algunos controles se encuentran automatizados a través de Auditoría Continua.

• Actual:



En el futuro, la mayoría de las evaluaciones de auditoría deberán estar automatizadas, efectuándose por el método de auditoría tradicional sólo las evaluaciones que, por sus características, no sean susceptibles de monitoreo continuo.

• Futuro:



## INNOVACION DISRUPTIVA - El cambio del Paradigma

DE LA AUDITORIA TRADICIONAL CADA 12-36 MESES HACIA UNA REVISION PERMANENTE

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

**GAP de 24 meses ...**



1980-1990 : Orientada a controles

2000-2015 : Orientada a riesgos

2015 en adelante : Socio estratégico de la empresa orientado al negocio e identificando riesgos emergentes

Auditoría Continua ya no es una opción.

La Auditoría tradicional es la opción.

Controles claves 7 x 24

**NO HAY RETORNO**

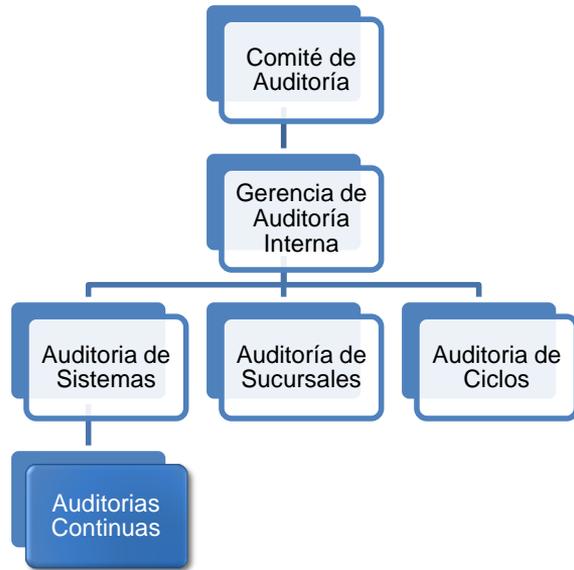
Principal obstáculo, el **auditor**:

Zona de confort, miedo al fracaso y al cambio



# Estructura de la Gerencia

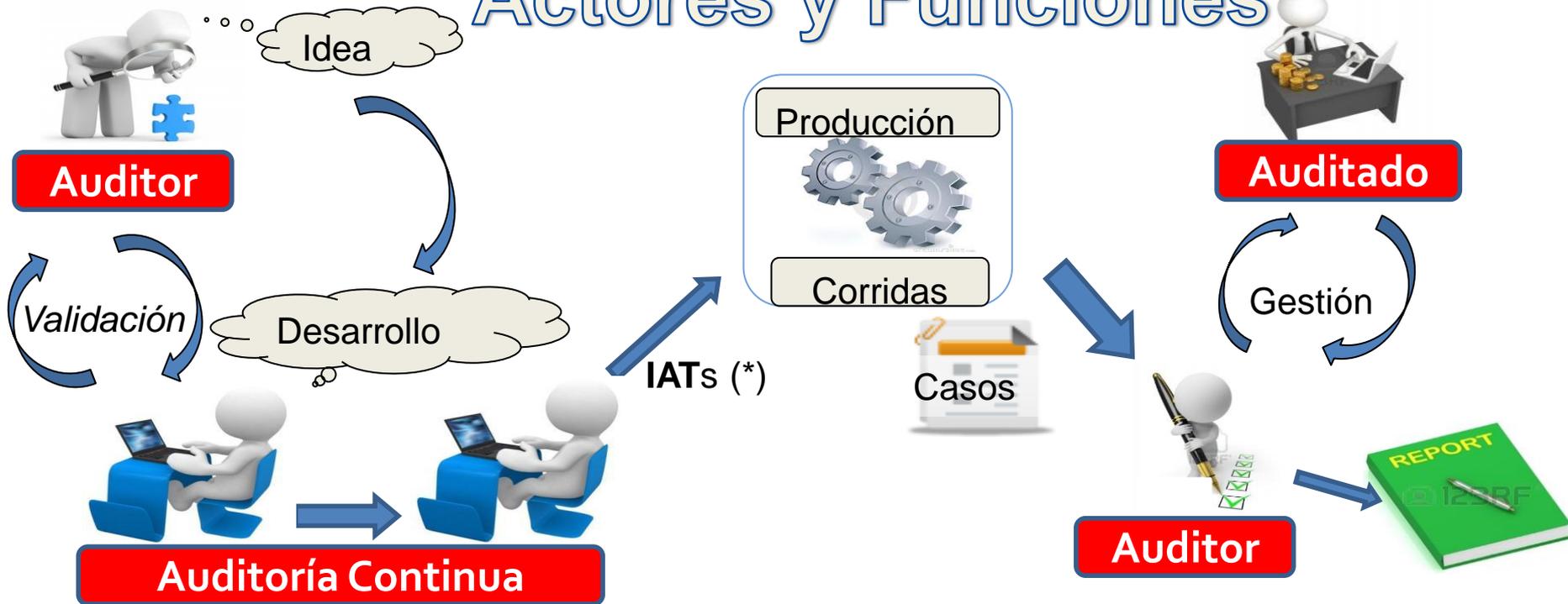
Formal / Organizacional



Práctica / Funcional



# Actores y Funciones

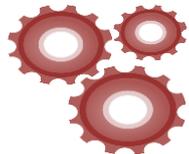


(\*) Indicador de Alerta Temprana

# Principales Funciones

Personal de Auditoría Continua	Auditores dueños (no-AC)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Recibir requerimientos y dar los pasos para su programación.</li><li>• Colaborar en las funciones de testing de los indicadores, interactuando con el Auditor Dueño.</li><li>• Mantener productivo el esquema de auditoría continua:<ul style="list-style-type: none"><li>- Indicadores productivos</li><li>- Accesos disponibles</li><li>- Descarga, integridad y exactitud de los datos</li><li>- Control de corrida</li></ul></li><li>• Planificación y emisión de reportes.</li><li>• Administración de casos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar controles “automatizables” en cada proceso que auditan.</li><li>• Evaluar riesgos y beneficios de la automatización, generar los requerimientos.</li><li>• Participar de la etapa del testeo y puesta en producción del indicador.</li><li>• Una vez que el indicador está productivo (ejecución):<ul style="list-style-type: none"><li>- Recibir los resultados</li><li>- Gestionarlos</li><li>-Generar los reportes</li></ul></li><li>• Eventualmente, retroalimentar, modificar, solicitar la baja del indicador.</li></ul>

Evaluación continua



Oportunidad de mejora



Genera casos

## Emisión de informes



NO

SI

Afecta el Control Interno ???

Observación con plan de acción



Informe



Esquema de seguimiento de observaciones

Gerencias de línea



Comité de Auditoría



### Importante:

En cualquier caso, se continúa ejecutando el monitoreo.

(Seguimiento de la evolución)



## Escenario anterior y actual

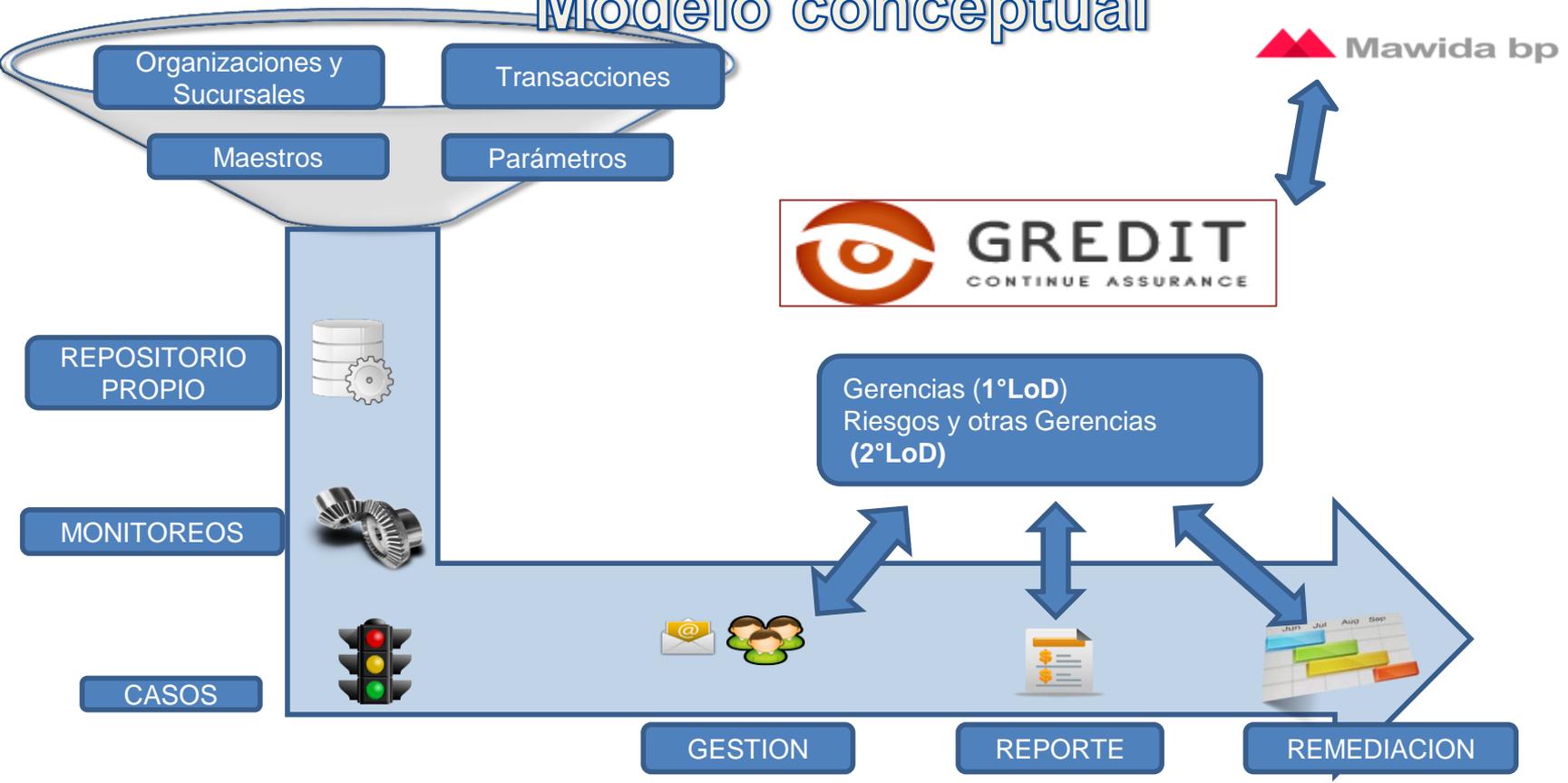


Antes formábamos nuestra opinión basados en conocimiento limitado.



Ahora, la extrema **precisión** y **exhaustividad** de la Auditoría Continua nos permite conocer “**el todo.**”

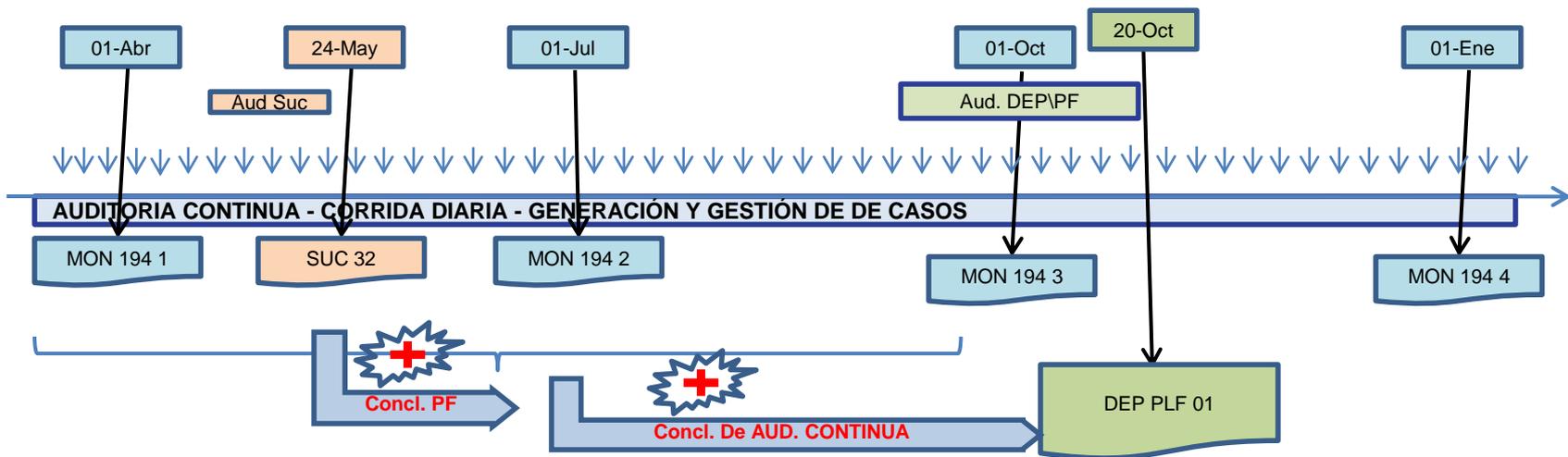
# Modelo conceptual



# Modelo funcional

<b>Monitoreo:</b> MON 194	<b>Tipo:</b> Prueba de control
<b>Ciclo:</b> Depósitos	<b>Subciclo:</b> Plazos Fijos
<b>Fr. Corrida:</b> Diaria	<b>Fr.Reporte:</b> Trimestral
<b>Unidades:</b> Múltiples	

- Informes de Monitoreo
- Informe de Sucursal 32
- Informe del ciclo DEP\PF



# Caso 1: Ciclo Tecnología Informática

104 informes. 67 Hallazgos (Observaciones u Oportunidades de Mejoras)

Ciclo Tecnología Informática	
Calificación Promedio Ponderada	
Intervalo	Calificación Promedio Ponderada
Período: Delegación de actividades	71% - 2 informes en el O.C. informes con observaciones
Sección 3 Protección de activos de información	79.42% - 56 informes en el O.C. informes con observaciones
Sección 5 Operaciones y procesamiento de datos	80.42% - 40 informes en el O.C. informes con observaciones
Sección 6 Canales electrónicos	86.67% - 1 informe en el O.C. informe con observaciones
Sección 2 Organización funcional y gestión	90.42% - 1 informe en el O.C. informe con observaciones
Comunicaciones	96% - 2 informes en el O.C. informes con observaciones



# Caso 2: Ciclo Depósitos

195 informes. 108 Hallazgos (Observaciones u Oportunidades de Mejora)

Informe	Proyecto	Código	Título
③ 4 SUC 137 01 15	Auditoría Sucursal...	0001	Cheque anulado en ...
③ 4 SUC 052 01 15	Auditoría Sucursal...	0001	Chequeras que supe...
③ 4 SUC 026 01 15	Auditoría Sucursal...	0001	Diferencia en el a...
③ 4 SUC 026 01 15	Auditoría Sucursal...	0002	Cheque anulado en ...
③ 4 MON 043 03 15	MO_043 - 03 Análisis...	0001	Deficiencias en el...
③ 4 MON 043 02 15	MO_043 - 02 Análisis...	0001	Deficiencias en lo...
③ 4 MON 043 01 15	MO_043 - 01 Análisis...	0001	Deficiencias en el...
③ 4 DEP CCT 01 15	Cuentas Corrientes	0002	Incumplimiento Nor...
③ 4 CSA AC 04 15	CSA Auditoria Cont...	0001	Deficiencias en Co...
③ 4 CSA AC 03 15	CSA Auditoria Cont...	0006	Debilidades en las...
③ 4 CSA AC 02 15	CSA Auditoria Cont...	0001	Transacciones con

# Caso 3: Sucursal Gualeguaychú

54 informes (AC+SU+CSA+PR). 14 Hallazgos. 1 Visita.

ACCIONES AGRUPADAS POR PROCESOS - SUCURSAL	
Intervención del Lavado de Activos con observaciones	13 informes con observaciones • Alto: 0 • Medio: 4 • Bajo: 1 Sin observaciones
Préstamos de Consumo	9.31% - 6 informes con observaciones / 3 O.C. • Alto: 0 • Medio: 1 • Bajo: 1
Plazo Fijo	90.00% - 10 informes con observaciones / 1 O.C. Sin observaciones
Plazos Judiciales	0.00% - 1 informe con observaciones / 0 O.C. • Alto: 0 • Medio: 1 • Bajo: 0

# GUÍA DE ÉXITO- APLICACIÓN DE MEJORAS

## FACTORES DE FRACASO

- Soluciones demasiado complejas o poco prácticas
- Soluciones desarrolladas sin considerar el negocio
- Mejores prácticas copiadas, pero no ajustadas a satisfacer la operatoria de nuestra empresa
- Soluciones no “asumidas” por los directivos / equipo
- Resistencia al cambio
- Habilidades y perfiles no coincidentes con los requerimientos del rol
- Recursos focalizados en actividades de bombero y entrega de servicio, y no en la mejora
- Débil comunicación de los éxitos

## FACTORES DE ÉXITO

- Enfocarse en ganancias rápidas (quick wins) y proyectos manejables
- Realizar pequeñas mejoras para probar el enfoque y asegurarse que funciona
- Involucrar a los directivos /equipo
- Asegurarse de que los roles y responsabilidades formen parte del Modelo
- Llevar la mejora desde la gerencia hacia abajo y a través de toda la empresa
- Desarrollar los procesos antes de intentar automatizarlos
- Reorganizar, si es necesario, para habilitar una mejor apropiación de los procesos
- Hacer coincidir los roles con las capacidades y características individuales



## Decálogo de Buenas Prácticas – Auditoría Continua:

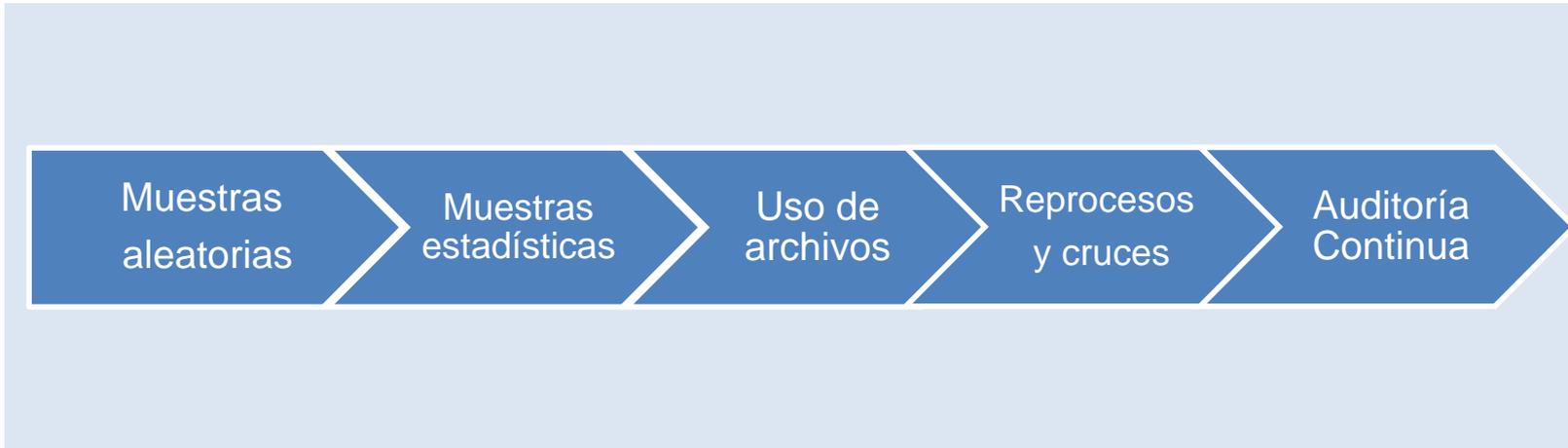
- Considere a la Auditoría Continua un proyecto estratégico.
- Defina desde el primer momento cómo medir la rentabilidad.
- Auditoría Continua no es sinónimo de “reducción de personal”: no lo convierta en su principal objetivo
- Un simple “conjunto de consultas” no es un buen modelo de Auditoría Continua.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



# Conclusiones

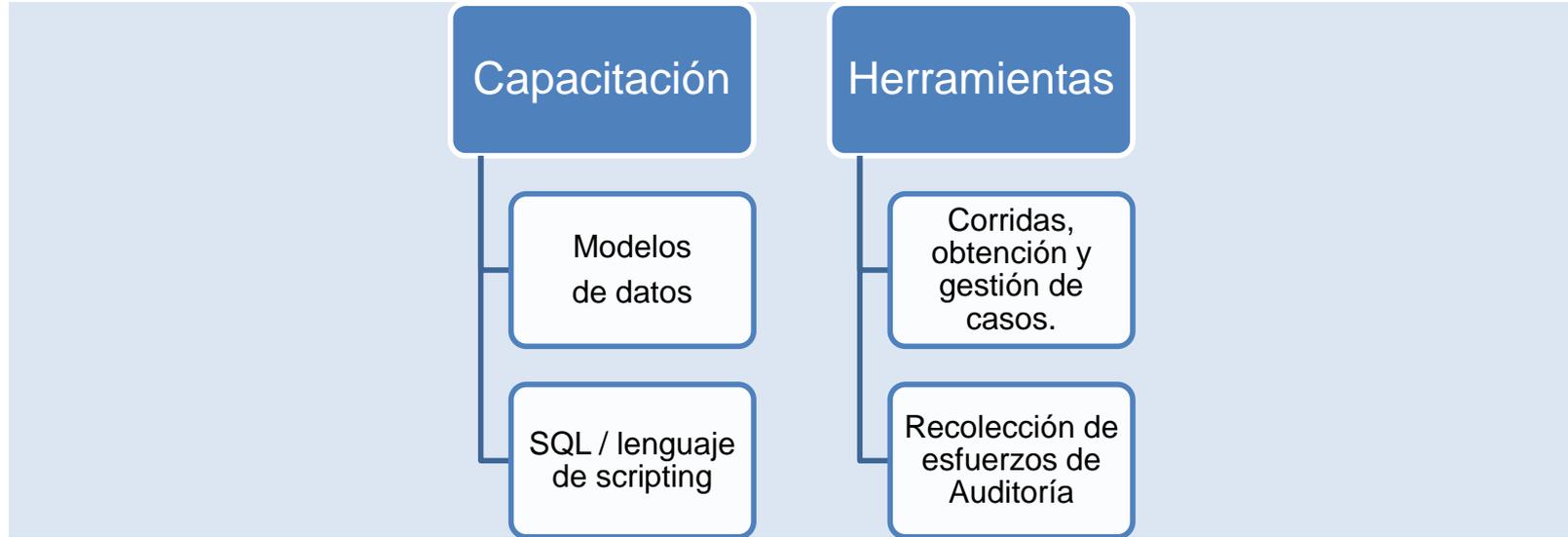
Sin automatización, no hay futuro.

Madurez de Auditoría Interna:



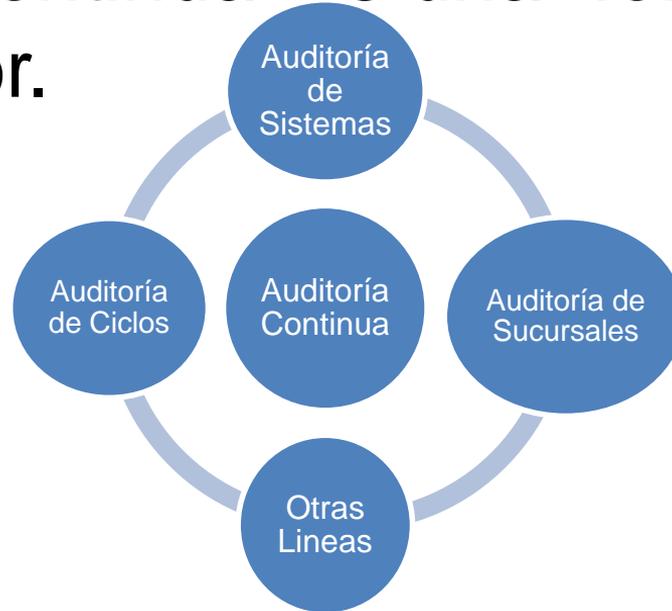
# Conclusiones

Clave: Capacitación + Herramientas



# Conclusiones

Auditoría Continua es una "forma de auditar",  
no un sector.



# Conclusiones

- Ventajas técnicas (todas las conocidas):
  - Oportunidad, extensión, ausencia del riesgo de muestreo, exactitud, etc.
- Ahorro:
  - TI: 104 Informes, 7 revisiones tradicionales
  - Ciclo Depósitos: 195 Informes, 9 revisiones tradicionales.
  - Sucursales (Con o sin visita) siempre hay evaluaciones continuas.
- Contribución marginal:
  - Perfecciona a la 1LD
  - Fomenta, impulsa y favorece el desarrollo de la 2LD
  - Crecimiento profesional del equipo de Auditoría Interna
  - Visibilidad y mayor desarrollo de carrera



# INFORMACIÓN DE CONTACTO

- [tchittaro@bancosanjuan.com](mailto:tchittaro@bancosanjuan.com)



¡Gracias por su Atención!

## PREGUNTAS

