

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



Diseño e implementación de indicadores de desempeño (KPI) de auditoría interna

Julio R. Jolly Moore

MBA, MSI, CRMA, CGEIT, CRISC, CFE, IIA Quality Assessment, ITIL, Cobit 5 Foundations, ISO 27001, 9001, 14001, OHSAS 18001

Socio Director
Global Advisory Solutions



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





Julio R. Jolly Moore

MBA, MSI, CRMA, CGEIT, CRISC, CFE, ISO,
IIA Quality Assessment

Socio Director
Global Advisory Solutions

Socio Director Global Advisory Solutions, donde dirige proyectos de Gobierno Corporativo, Riesgos y Cumplimiento, Auditoría Interna y Control Interno, Gestión de Tecnología, Seguridad de la Información, Fraude, Continuidad de Negocios, y forma parte de diferentes comités de Auditoría y Riesgos. Cuenta con más de 20 años experiencia en proyectos de consultoría y conferencias para diferentes industrias en Latinoamérica, Estados Unidos, Asia y Europa. Fue Director Técnico y Regional de PricewaterhouseCoopers y Socio Director de BDO Consulting & Coordinador Regional de BDO Latinoamérica

Cuenta con maestrías en Administración de Empresas (MBA) y Ciencias (MSI), así como certificaciones internacionales de ISACA, ACFE, ISO, ITIL, incluyendo del IIA Global, al igual que una especialización en Internal Audit Quality Assessment del IIA Global en New York. Es miembro activo de IIA Instituto de Auditores Internos Internacional y formó parte de la Junta Directiva del IIA Panamá y fue presidente de ISACA PANAMÁ.

Es expositor de conferencias nacionales e internacionales para gremios de Auditoría Interna, Contabilidad, Auditoría de Sistemas, Riesgos, entre otros y organizaciones como Federación Latinoamericana de Auditoría Interna (FLAI), Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN), Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC), Asociación de Auditoría y Control de Sistemas de Información (ISACA) y Congresos de Auditoría Interna.



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



Agenda

- Introducción
- ¿Qué son las métricas de desempeño?
- Tipos de métricas de desempeño
- Características
- Ámbito regulatorio
- Métricas para las normas del IIA
- Pasos para establecer métricas de Auditoría Interna
- Conclusiones



INTRODUCCIÓN



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



Introducción

El incremento en requerimientos regulatorios a nivel nacional, así como internacional han creado mayor responsabilidad sobre la función de auditoría interna, exigiendo cada día más responsabilidad y desempeño de esta función.



Establecer métricas clave de desempeño o “Key Performance Indicators (KPI)” es una herramienta valiosa para saber si la función de auditoría está operando de manera eficiente y efectiva para cumplir sus metas.



¿Por qué se debe medir el desempeño de auditoría interna?

Un auditor que se limita a sus tareas tradicionales puede pensar que todo está bien, pero...



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

El perfil de un auditor moderno

El MIPP define 10 principios de la función de auditoría interna.



El perfil de un auditor del siglo 21

INTEGRIDAD

CREA RELACIONES

ALIADO

COMUNICACIÓN

TRABAJO EN EQUIPO

DIVERSIDAD

APRENDIZAJE



7 ATRIBUTOS DE
AUDITORES
EFECTIVOS

Succeeding as a 21st Century Internal Auditor:

7 Attributes of Highly Effective
Internal Auditors



By Richard Chambers and Paul McDonald

Image by imagerymajestic at FreeDigitalPhotos.net



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

¿QUÉ SON LAS MÉTRICAS DE DESEMPEÑO?



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



Midiendo el desempeño del auditor y de su gestión

NO se puede analizar lo que no se mide...



¿Qué son las métricas de desempeño?

Las métricas de desempeño (o KPI por sus siglas en inglés) son una técnica para identificar actividades o metas dentro de un proceso para evaluar su eficiencia o capacidad para alcanzar un objetivo común de manera continua.

- ▶ ***“Valor cuantitativo que puede ser medido y utilizado para los propósitos de comparación”.***
- ▶ ***“Medidas de rendimiento cuantificables para determinar los factores de éxito y medir el progreso o avance para alcanzar metas de negocio”.***

Fuente: Enhance Competitive Performance via Critical Key Performance Indicators (KPIs) - by Zahirul Hoque



Midiendo el desempeño del auditor y de su gestión

Las métricas de desempeño o “Key Performance Indicators” (KPI) ayudan a:

- Identificar (a tiempo) si vamos a cumplir con las metas.
- Conocer la percepción de auditoría dentro de la organización.
- Saber si agregamos valor a la organización.
- Saber si estamos haciendo bien nuestra función.
- Identificar necesidades de personal.
- Conocer las necesidades de entrenamiento.



¿Cuáles son las más métricas de desempeño de auditoría interna más usadas por industria?

Métricas de desempeño por industria

	Financiera	Manufactura	Gobierno	Ventas
Encuestas de satisfacción	9.1%	9.4%	8.2%	8.8%
Recomendaciones implementadas	9.2%	9.8%	11.8%	9.9%
Cumplimiento del Plan Anual	12.3%	11.7%	11.8%	10.5%
Apoyo en Auditoría Externa	8.0%	6.1%	5.4%	4.8%



¿Cuáles son las más métricas de desempeño de auditoría interna más usadas por industria?

Métricas de desempeño por industria

	Financiera	Manufactura	Gobierno	Ventas
Encuestas de satisfacción	9.1%	9.4%	8.2%	8.8%
Recomendaciones implementadas	9.2%	9.8%	11.8%	9.9%
Cumplimiento del Plan Anual	12.3%	11.7%	11.8%	10.5%
Apoyo en Auditoría Externa	8.0%	6.1%	5.4%	4.8%

También por industria se ve un auge en el uso de métricas de desempeño



¿Qué regiones usan métricas de desempeño?

Región	África	Asia	Europa Oriental	América Latina	Medio Oriente	EU y Canada	Europa Occidental	Otro
KPI	97%	94%	96%	95%	97%	96%	95%	95%
No KPI	3%	6%	4%	5%	3%	4%	5%	5%

- ***Igualmente, a nivel mundial se ve un auge en el uso de métricas clave de desempeño***
- ***En promedio, 96% de los departamentos de auditoría interna usan algún método para medir el desempeño de su gestión***



¿Cuáles son las métricas de desempeño más utilizadas en Latinoamérica?

Métricas de desempeño más utilizadas en Latinoamérica

Porcentaje del plan anual de auditoría completado	13.5%
Porcentaje de recomendaciones aceptadas/implementadas	12%
Encuestas de satisfacción a clientes (auditados)	7.7%
Retroalimentación/comentarios del Comité o Gerencia	7.6%
Cantidad de oportunidades de mejoras significativas	6.9%

La región latinoamericana también usa las métricas de desempeño en su gestión demostrando su auge e importancia en todo el mundo, inclusive en nuestra región.



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

Características generales de las métricas de desempeño

Deben ser “**SMART**”

- ▶ e**S**pecificos (*Specific*)
- ▶ **M**edibles (*Measurable*)
- ▶ **A**lcanzables (*Achievable*)
- ▶ **R**elevantes (*Relevant*)
- ▶ a **T**iempo (*Timely*)

Lo más importante de una métrica de desempeño es que sean consistentes y correctas y que deben siempre ser obtenidas a tiempo.



TIPOS DE MÉTRICAS DE DESEMPEÑO



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



Tipos de métricas de desempeño de auditoría interna



¿En qué me puede ayudar las métricas de desempeño?

- Identificar necesidades de personal.
- Conocer las necesidades de entrenamiento.



¿En qué me puede ayudar las métricas de desempeño?

- Identificar brechas con mejores prácticas de auditoría interna.
- Realizar mejoras en el proceso de entrega de resultados de cada auditoría.
- Aumentar la calidad en general de los trabajos de auditoría.



¿Métricas más usadas para medir el desempeño de auditoría interna?

Métricas para medir el *desempeño* de Auditoría Interna

Cumplimiento con plan anual de auditoría

Duración del plan de auditoría

Tiempo para emitir informes después de completar trabajo en campo

Cantidad de solicitudes de la gerencia que fueron completadas

GAIN
Global Audit
Information Network
Share. Compare. Validate.



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

CLAI2016
República Dominicana | Punta Cana

FLAI
FUNDACIÓN LATINOAMERICANA DE AUDITORES INTERNOS

¿Métricas más usadas para medir el desempeño de auditoría interna?

Métricas para medir el *desempeño* de Auditoría Interna

Comparación entre horas de auditoría programadas vs. reales

Cantidad de recomendaciones emitidas

Porcentaje de recomendaciones implementadas

Cantidad de auditorías realizadas con el uso de tecnología para hacer pruebas y análisis de datos

GAIN
Global Audit
Information Network
Share. Compare. Validate.

¿Métricas más usadas para medir el desempeño de auditoría interna?

Métricas para medir la *innovación* de la función de auditoría

Nivel y tipo de entrenamientos de auditoría interna

Cantidad de certificaciones de auditoría interna

Realizar comparaciones o “benchmarking” de auditoría interna

Revisar el porcentaje de utilización de tiempo en auditorías

GAIN
Global Audit
Information Network
Share. Compare. Validate.



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

CLAI2016
República Dominicana | Punta Cana

FLAI
FUNDACIÓN LATINOAMERICANA DE AUDITORES INTERNOS

Algunos ejemplos métricas de desempeño

MÉTRICAS DE CALIDAD

Porcentaje de encuestas de satisfacción de auditados/dueños de procesos

Cantidad de entrenamientos/certificaciones relevantes (CIA, etc.)

Resultados de evaluaciones externas de calidad (QAR)



Algunos ejemplos métricas de desempeño

MÉTRICAS DE COSTO

Costo real de cada auditoría y el costo promedio

Costos totales de entrenamiento y costo por auditor

Costo promedio por auditor



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

Algunos ejemplos métricas de desempeño

MÉTRICAS DE TIEMPO

Tiempo de entrega de informes de resultados al finalizar trabajo en campo

Porcentaje de horas presupuestadas vs. horas reales para cada auditor

Tiempo promedio de asignación por auditor



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

MÉTRICAS PARA LAS NORMAS DEL IIA



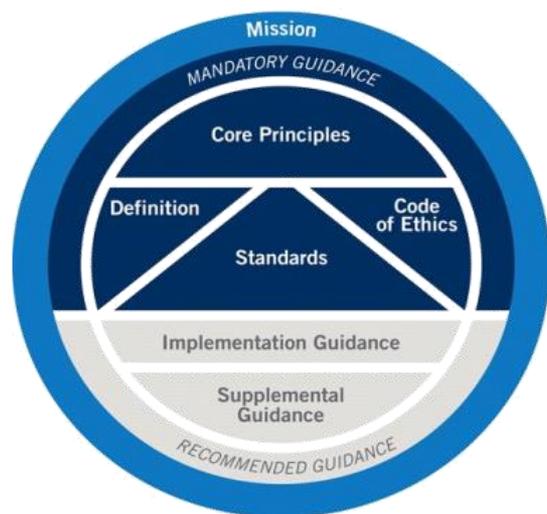
INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS
DE LA REPÚBLICA DOMINICANA, INC.
Afiliado a The Institute of Internal Auditors



Medición del desempeño y el MIPP



International Professional
Practices Framework



1300 Programa de aseguramiento y mejora de la calidad

- El director ejecutivo de auditoría debe desarrollar y mantener un programa de aseguramiento y mejora de la calidad que **cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna**.

1311 Evaluaciones internas

- Las evaluaciones internas deben incluir:
 - El seguimiento continuo del **desempeño de la actividad de auditoría interna**, y
 - Revisiones periódicas mediante autoevaluación o por parte de otras personas dentro de la organización con conocimientos suficientes de las prácticas de auditoría interna.



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

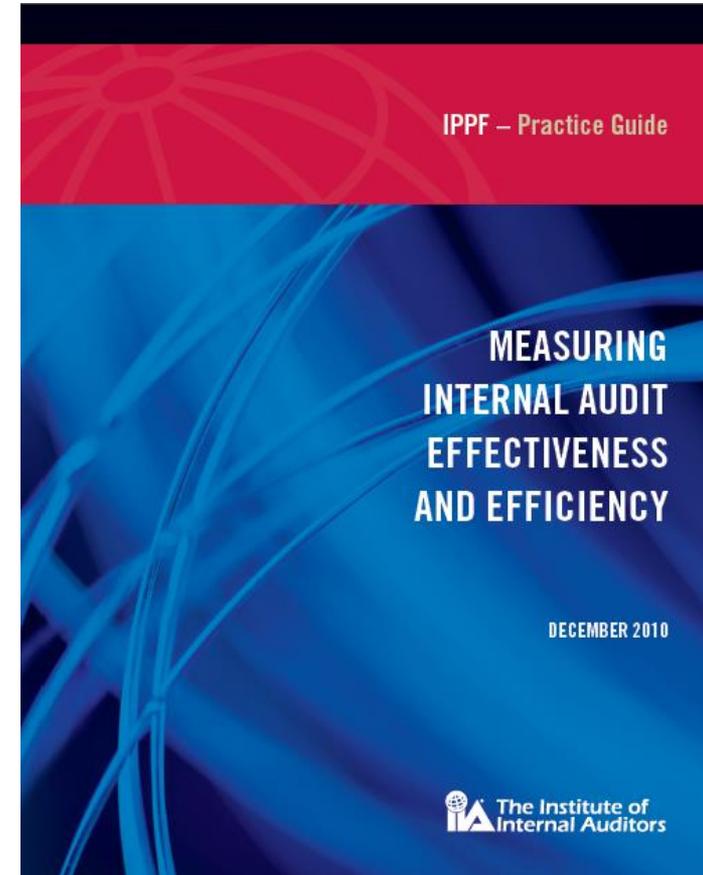
Métricas de desempeño de auditoría interna considerando las NORMAS del IIA



Métricas de desempeño de auditoría interna considerando las NORMAS del IIA



Métricas de desempeño de auditoría interna considerando las NORMAS del IIA



PASOS PARA ESTABLECER MÉTRICAS DE DESEMPEÑO



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



Consideraciones principales

- 1 La selección efectiva de las métricas clave de desempeño correctos es importante porque uno debe primero conocer la industria, objetivos de su empresa, ámbito regulatorio para luego poder medir lo correcto.
- 2 Realizar un **inventario** de todas las métricas posibles para asegurar que reflejan las tendencias de la industria y de la organización, así como los cambios en las responsabilidades de auditoría interna
- 3 Considerar las **expectativas** del Comité de Auditoría y la Alta Gerencia, Requerimientos profesionales y el nivel de madurez de las capacidades del equipo de auditoría interna.
- 4 Revisar y confirmar la **misión y visión** de la función de auditoría interna. Si no cuentan con una, entonces desarrollarla y obtener su aprobación ante el Comité de Auditoría.



TABLEROS DE MANDO



Project Milestone Grid

Hitos que vencen esta semana: 23/08/2014

Código del proyecto: Nombre del proyecto	Hito	Antigüedad hito	Fecha Estimada	Fecha revisada	Fecha Real	Comentarios
Prestamos Hipotecarios	Entrega de informe		19/08/14			
Operaciones fuera de balance	Inicio de auditoría		22/08/14			

KPI Grid

KPI reales (Indicadores de clave de rendimiento)

Cliente	KPI	Objetivo	Real
	N.º promedio de días para la implementación de rec	20	121
Financiero	Promedio de # de horas empleadas en un proyecto	80	100
	Ahorros de costes promedio	1000,00	1150,00
	Coste evitable promedio	0,00	0,00
	Costes ahorrados destino a Costes		



PASOS GENERALES

Métricas de desempeño de auditoría interna

1

- Inventariar todos los tipos de métricas e identificar el enlace de cada una con la misión y visión del departamento de auditoría interna.

2

- Categorizar las métricas en grupos (Entrenamiento, plan anual, satisfacción, etc.)



PASOS GENERALES

Métricas de desempeño de auditoría interna

3

- Calificar y establecer las métricas más importantes de cada grupo y seleccionar los dos o tres métricas más importantes de cada grupo.

4

- Revisar y recopilar datos para cada métrica para establecer un estándar o meta para medir de rendimiento.



PASOS GENERALES

Métricas de desempeño de auditoría interna

5

- Reportar los datos al área de auditoría interna, el Comité de Auditoría, alta gerencia, y la Junta Directiva.

6

- Solicitar retroalimentación de todos los interesados (“stakeholders”) de auditoría y establecer técnicas de mejora.



CONCLUSIONES



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



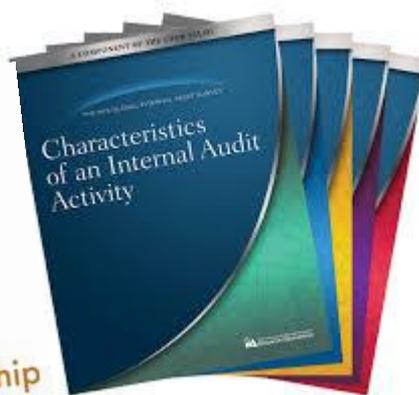
Conclusiones

- Los métricas de desempeño son una herramienta efectiva para saber la efectividad de la función de auditoría.
- Ayudan a cumplir las metas, hacer correctivos a tiempo y generar valor a la organización



Conclusiones

- Pueden ser utilizados por cualquier función de auditoría, independientemente de su tamaño o industria.
- Deben ser reevaluados periódicamente para asegurar que reflejan los cambios en la industria y la organización.



GRACIAS

INFORMACIÓN DE CONTACTO

Julio R. Jolly Moore

MBA, MSI, CRMA, CGEIT, CRISC, CFE, IIA Quality Assessment, ITIL,
Cobit 5 Foundations, ISO 27001, 9001, 14001, OHSAS 18001

jjolly@gloadso.com

www.GLOADSO.com



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



¡Gracias por su atención!

PREGUNTAS

