

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



Auto Evaluación de Control

Luis Armoza
CPA – CIA – CRM



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



Luis Armoza
CPA – CIA – CRM

FourCs / IAIA- Director

En la actualidad:

- Director Four Cs Consultoría y Capacitación
- Director de Capacitación del IAIA
- Chairperson CIA del IAIA

Como Auditor Interno – Procter & Gamble / Bunge & Born:

- Ex Gerente Regional Corporate Governance
- Ex- Gerente Global de Auditorías de Compras.
- Ex -Gerente de Controles Internos y Consulting de auditorías de procesos productivos y logísticos para Latino América
- Ex -Gerente Regional de desarrollo y entrenamientos de Auditores
- Ex Desarrollador de programas Globales de auditorías operativas.
- Ex gerente de implementación regional del programa CSA.

Como Gerente de Negocios

- Ex-Gerente de Procesos Horizontales de Compras para todo Latino América
- Ex -Gerente de Compras de Sud América
- Ex – Gerente de desarrollo de Nuevos Negocios
- Ex – Gerente de Marca de productos de consumo masivo

Actividades Profesionales e Institucionales.

- Profesor en cursos CIA, CCSA y Auditorías operativas del IAIA.
- Instructor de habilidades blandas
- Expositor de temas de Auditoría Interna y negocios en diversos foros nacionales e internacionales.
- Ex miembro de la Comisión Directiva del Instituto de Auditores Internos de Argentina.
- Ex Miembro de la Comisión de Auditoría del Consejo Profesional de Ciencias Económicas



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



AGENDA

- Introducción al tema
- Beneficios y barreras de su implementación
- Participación de la auditoría interna
- Talleres
- Compartir experiencias y tips para su logro efectivo
- Criterios de calidad



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



Érase una vez ...

...un equipo conformado por cuatro miembros llamados **todos**, **alguien**, **cualquiera** y **nadie**.

Ocurrió un problema de control muy importante en un área que debía ser solucionado y **todos** estaban seguros de que **alguien** lo resolvería.

Cualquiera pudo hacerlo, pero **nadie** lo hizo. **Alguien** se molestó mucho porque era el trabajo de **todos**.

Pero, mientras **todos** pensaron que **cualquiera** pudo haber implementado los controles, **nadie** se dio cuenta que no **todos** lo harían.

Esto resultó en perdidas significativas derivadas de la falta de controles y **todos** culpaban a **alguien** porque **nadie** hizo lo que **cualquiera** pudo haber hecho.



Auto Evaluación de Control: Definición

- La revisión de controles en un área de negocio para identificar proactivamente las debilidades de control e iniciar acciones para ser mitigadas.
- “Entender el riesgo como camino hacia el crecimiento de la organización”



¿Qué es CSA?

- Control Self Assessment (CSA) es un proceso a través del cual se examina y evalúa el control interno.
- Provee razonable seguridad de que todos los objetivos del negocio puede ser alcanzados.
- Pone foco en la responsabilidad de Control Interno sobre el área de negocio y su Gerencia
- Herramienta
- Identificación de riesgos, re-trabajos, problemas
- Evaluación / escala de medida
- Planes de Acción



Auto Evaluación de Control

Propósito

- Objetivo único: valor agregado al logro de las metas de la actividad
- Integra objetivos y riesgo
- Incrementa la participación de las unidades de negocio en el diseño y mantenimiento del sistema de riesgo
- Identificación de exposiciones de riesgo y determinación de acciones correctivas
- Técnica para agregar valor a la profesión de Auditoría

Herramientas

- Apuntan a evaluar los procesos de gestión de riesgos y control e identificar mejoras
- Talleres de facilitación
- Cuestionarios de autoevaluación
- Análisis producidos por la gerencia



Auto evaluación de Control

Características

- Debe ser adaptado a las características de cada organización
- Su enfoque deber ser dinámico y ajustarse a los cambios de la empresa.

Posibilita

- Identificar riesgos y exposiciones
- Evaluar los procesos de control
- Desarrollar planes de acción que reduzcan los riesgos a niveles aceptables
- Determinar la probabilidad de alcanzar los objetivos de negocio



Auto evaluación de Control

Resultados

- Entrena al personal de las unidades de negocio en evaluación de riesgos y en procesos de control mejorando las posibilidades de alcanzar los objetivos
- Motiva al personal porque hace que se sienta dueño de los procesos
- Identifica y evalúa con mayor facilidad los controles blandos
- Las acciones correctivas implementadas resultan más eficaces y oportunas.
- Mayor vigilancia sobre la gestión de riesgos
- Estimula la mejora continua
- Refuerza la responsabilidad de la Dirección en los procesos de gestión de riesgos y control
- Los controles informales, “suaves” son mas fácilmente identificados y evaluados
- Reduce el riesgo de fraude
- Garantiza el cumplimiento de leyes y regulaciones



¿Por qué CSA ?

Análisis de beneficios

- Evaluación de riesgo
- Refuerza concepto > mínimo riesgo = bajos costos
- Acciones y actividades controladas
- Control de riesgos internos
- Identifica debilidades y fortalezas
- Permite conocer las áreas en término de riesgo.
- Control de riesgos
- Mayor responsabilidad
- Mejora el ambiente de control de las organizaciones
- Mayor adhesión por parte de los clientes en la ejecución de los planes de acción.



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

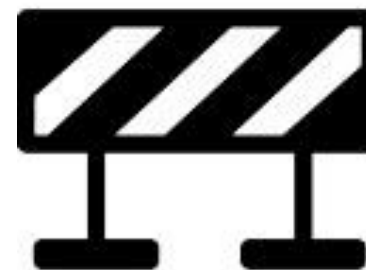
¿Por qué CSA ?

- Trabajo en equipo
- Compartir conocimientos
- Confianza
- Motivación
- Mejoramiento continuo
- Revisión sobre pre-implementaciones
- Visión de futuro
- Responsabilidad compartida
- Logro de objetivos del negocio
- Incrementa la conciencia de control



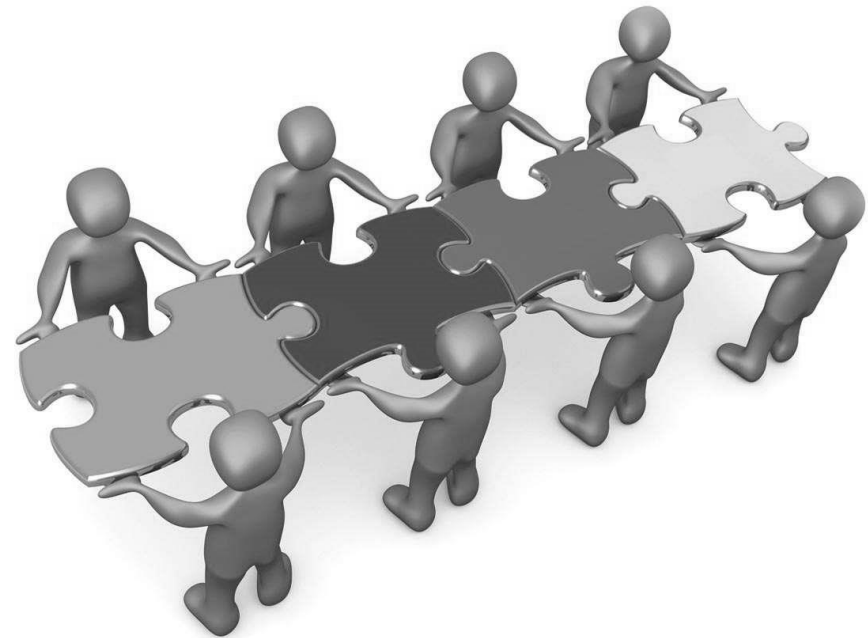
¿Cuáles son las principales barreras ?

- Cultura organizacional
- Tiempo
- Gerencia Media
- Áreas Comerciales
- Personalidades Gerenciales
- Conflicto entre el papel de facilitador y auditor interno.
- Fallas en el seguimiento de los planes de acción



Levantando barreras:

- Cambio en la forma de pensar, requiere de un procesos de adaptación y maduración
- Testimonios / evidencias
- Celebrar los mejoramientos, premiando
- Castigos: silla de acusados



Auto Evaluación de Control

Actores

- Alta Dirección: responsable de supervisar el establecimiento, administración y evaluación de los procesos de gestión de riesgos y control. Actitud de respaldo, reconocimiento y apoyo.
- Gerentes operativos: responsables de evaluar los riesgos y controles en sus unidades. Aprobador CSA.
- Personal: conciencia y evaluación de controles
- Coordinador CSA.
- Realizador CSA
- Dueño del plan de acción identificado en el CSA

Coordinador CSA

- Compromiso con el proceso
- Ejecuta la implementación y las corridas del proceso
- Asigna roles internos
- Revisa y reporta el CSA como las acciones implementadas
- Principal contacto del Negocio con Auditoría Interna
- Quien?: amplio conocimiento de la organización, conocimiento “end to end” de los procesos, nivel gerencial.



Auto Evaluación de Control

Rol de Auditoría Interna

- Verificar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos y control
- Facilitadores en talleres de CSA
- Formadores en conceptos de riesgo y control
- Profundizar sus conocimientos de los procesos de gestión de riesgo y control implementados
- Conducción ordenada y metodológica que asegura que las premisas se cumplan



Participación de Auditoría Interna en los Programas de CSA

La participación de Auditoría

- Puede ser : Muy significativa a mínima o estar en algún punto intermedio (que es lo que ocurre en la mayoría de los casos)
- No solo ayuda a evaluar la efectividad de los controles internos, sino que también examina el grado de conciencia de control de la Gerencia
- Implementación
- Responsable de supervisión y resultado del proceso
- Reportes
- Retroalimentación del programa / proceso de auditoría
- Asegurar que el proceso se ajuste al objetivo de Auditoría Interna



Participación de Auditoría Interna

CSA y su relación con la Auditoría Interna

- Constituye una oportunidad para aplicar y transmitir el conocimiento sobre objetivos, riesgos y controles desde una perspectiva general
- Incorpora al auditor como un “socio” en la mejora del proceso de negocio – Consultor calificado -
- Focaliza el plan de auditoría en áreas de riesgo elevado
- Incrementa la participación de la áreas en el diseño y mantenimiento del sistema de riesgo y control
- Realza la función de auditoría interna fortaleciendo las relaciones
- Eficiencia: reduce el tiempo en el desarrollo de auditorías internas y externas
- Mejoramiento de la imagen de auditoría interna como servicio de valor agregado



Participación de Auditoría Interna

El Director Ejecutivo de Auditoría debe:

- Acordar su implementación con cada Director de área.
- Rediseño de tareas dentro del departamento
- Asignación de recursos adecuados
- Re-cálculo del ciclo de auditoría
- Vigilar la objetividad del personal de Auditoría Interna
- Evitar conflictos de intereses.
- Medir el éxito de los cambios introducidos a través del CSA y comunicar oportunamente a la Alta Dirección los resultados



Talleres: el facilitador

- Habilidades necesarias
 - Entender la cultura, conocer la organización, su entorno y terminología
 - Comunicador y animador.
 - Manejo de grupo y conflictos (ej.: interrupciones en el taller)
 - Mantener control de proceso de decisión del grupo y enfoque
 - Evaluar, revisar, informar resultados
 - Didáctico: Facilitador tradicional vs. Facilitador en CSA
 - Tener personalidad y trabajar con diferentes tipos de comportamientos
 - Aprender de los participantes. Retroalimentación.



Implementación

- Equipo de autoevaluación
 - Un equipo por proceso
 - Formado por
 - Dueños de procesos
 - Contactos diarios
 - Gerencia
- Pre-trabajo
 - Herramienta
 - Plan de comunicación
 - Definición de responsabilidades en la implementación y seguimiento
 - Recursos



IMPLEMENTACION

PLANIFICACION

- Designar los auditores intervinientes y sus tareas
- Definir los objetivos del taller
- Identificar procesos y sub-procesos con su descripción
- Seleccionar y notificar a los participantes
- Descubrir las barreras potenciales
- Establecer el contenido de la capacitación
- Logística
- Material

DESARROLLO

- Elaborar dinámicas que permitan la participación activa
- Establecer e Identificar las reglas del taller
- Definir la metodología para tener consenso y asegurar compromiso
- Identificar responsabilidades al final del taller



IMPLEMENTACION

REPORTE

- Formato
- Descripción de los procesos bajo evaluación
- Detalle de los riesgos principales identificados
- Identificación de controles y riesgo residual, fortalezas y debilidades
- Barreras encontradas
- Propuestas de planes de acción y responsables.

SEGUIMIENTO

- Evaluación de objetivos que fueron alcanzados
- Planes de acción: específicos, prácticos, posibles, costo efectivos
- Verificación de recomendaciones implementadas



Talleres



Características

- Método tipo taller-facilitación para una auto evaluación estructurada, documentada y repetitiva
- Se basa en que el control es responsabilidad de todos

Involucra:

- Una planeación frontal y un trabajo preliminar de auditoría
- Reuniones con propietarios de los procesos con la participación de un facilitador
- Una agenda estructurada, que usa el facilitador para conducir al grupo
- Uso de tecnología electrónica para captura de datos y carga de resultados
- Cierra con un reporte y el desarrollo de los planes de acción



Tipos de Talleres



Basados en Objetivos

- Se centra en la mejor manera de cumplir con un objetivo de negocio.
- Comienza identificando los controles que hay implementados y determina los riesgos residuales
- Decide si los procedimientos de control están funcionando eficazmente y están generando riesgos residuales dentro de un nivel aceptable.

Basados en Riesgos

- Lista los riesgos para alcanzar un objetivo y posteriormente, examina los procedimientos de control
- Determina si los procedimientos son suficientes para manejar los riesgos clave.
- Su finalidad es determinar los riesgos residuales significativos.



Tipos de Talleres



Basados en Controles

- Se diferencia de los anteriores en que el facilitador identifica los riesgos y controles clave antes de comenzar el taller.
- Se centra en revisar si los controles existentes están funcionando bien
- Su finalidad es analizar la diferencia entre cómo están funcionando los controles y cómo espera la gerencia que funcionen

Basados en Procesos

- Se centra en actividades que son elementos de una cadena de procesos
- Identifica los objetivos de todo el proceso y los diversos pasos intermedios
- Su finalidad es evaluar, actualizar, validar, mejorar e incluso, dirigir todo el proceso y sus actividades componentes.



Talleres: enfoques



Dependen de la cultura organizacional

- Workshops
 - Reuniones lideradas por un facilitador
 - Mayor participación de los dueños del proceso
- Cuestionarios
 - Preguntas cerradas o abiertas
- Estudio
 - Especialistas
 - Combinación de resultados



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

Talleres



Encuestas / Cuestionarios

- Empleo de cuestionarios con preguntas cerradas:
 - Cuando los encuestados son muy numerosos y/o dispersos
 - Cuando la cultura de la organización puede obstaculizar debates abiertos
 - Cuando se desea minimizar el tiempo y costos dedicados

Implementación: principales pasos

- Primera comunicación
- Presentación // Training
- Realizar la auto-evaluación
- Seguimiento
- Reuniones



Cuando hacer una Autoevaluación?

- Fecha determinada para la Compañía
- Anual, pero premiar con mayor lapso las áreas con “ambiente de control”
- Cuando hay una cantidad considerable de nueva gente asignada o rotación significativa de trabajo
- Luego de un cambio importante de proceso
- Si se encuentran resultados no esperados (ej.: fraude)



CALIDAD EN CSA

Documentación

- Provee clara descripción del proceso que evalúa
- Adjunta toda la documentación referenciada respaldatoria de las aseveraciones.
- Claridad
- Soporte real

Alcance

- Detalla claramente el alcance dado a la revisión
- Clara explicación de lo que se deja fuera del alcance

Muestras

- Población definida y documentada
- Método usado
- Periodo utilizado para la determinación de la muestra
- Tamaño de la muestra acorde



CALIDAD EN CSA

Testeo

- Documentación del test realizado
- Identificando a la muestra
- Incorporar los test a la herramienta de evaluación
- No test en blanco, justificación de cada uno
- Descripción del resultado del test.
- Identificar controles compensatorios

Hallazgos / Resultados

- Registrar todos los hallazgos con el riesgo que representa
- Proveer clara explicación de la priorización de hallazgos
- Calibración de resultados
- Scoring



Aspectos a tener en cuenta

- Alcance
- Organización
- Retroalimentación para CSA y Auditorías
- Procesos
- Responsabilidad de la partes
- Tone from the Top
- W&DP / DPO / ...
- Modelo de riesgo
- Éxito de implementación: efectivo involucramiento de los participantes



Auto Evaluación de Control

CONTACT INFORMATION

armoza.luis@gmail.com



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

Auto Evaluación de Control

¡Thanks for your Attention!



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