

AUDITORES DE COMPLIANCE HACIA UN PERFIL DE ASESORES DEL NEGOCIO

Lic. Claudio Scarso



CLAI  **2017**
BUENOS AIRES **ARGENTINA**
XXII CONGRESO LATINOAMERICANO
DE AUDITORES INTERNOS

1, 2, 3 y 4 de octubre de 2017 | Buenos Aires | Argentina



Sobre el conferencista

- 32 años de experiencia en Auditoría Interna de Bancos.
- Gerente en Banco Galicia – Auditoría Interna.
- Anteriormente Gerente en BBVA – Auditoría Interna
- 20 años de experiencia como expositor.
- Más de 120 conferencias en Argentina, Colombia, Uruguay, Chile, Paraguay, Bolivia, España, Panamá, México y EEUU.
- Presidente de Congresos de Auditoría de Bancos.

Lic. Claudio Scarso
Máster de Desarrollo Directivo (IAE)
Miembro del IIA
Miembro de IDEA
Miembro del Consejo Asesor
Académico de la Primer Diplomatura
de Control Interno Gubernamental



EVOLUCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

AUDITORÍA ORIENTADA A CONTROLES (1990/2000)

AUDITORÍA ORIENTADA A RIESGOS (2000/2017)

**ASESOR PARA EL CUMPLIMIENTO ESTRATÉGICO
DEL NEGOCIO (2018....)**

OBSTÁCULOS

PROPIA ORGANIZACIÓN

AUDITOR EN ZONA DE CONFORT

MIEDO AL CAMBIO Y FRACASO

Grandes interrogantes

¿Qué estamos haciendo?

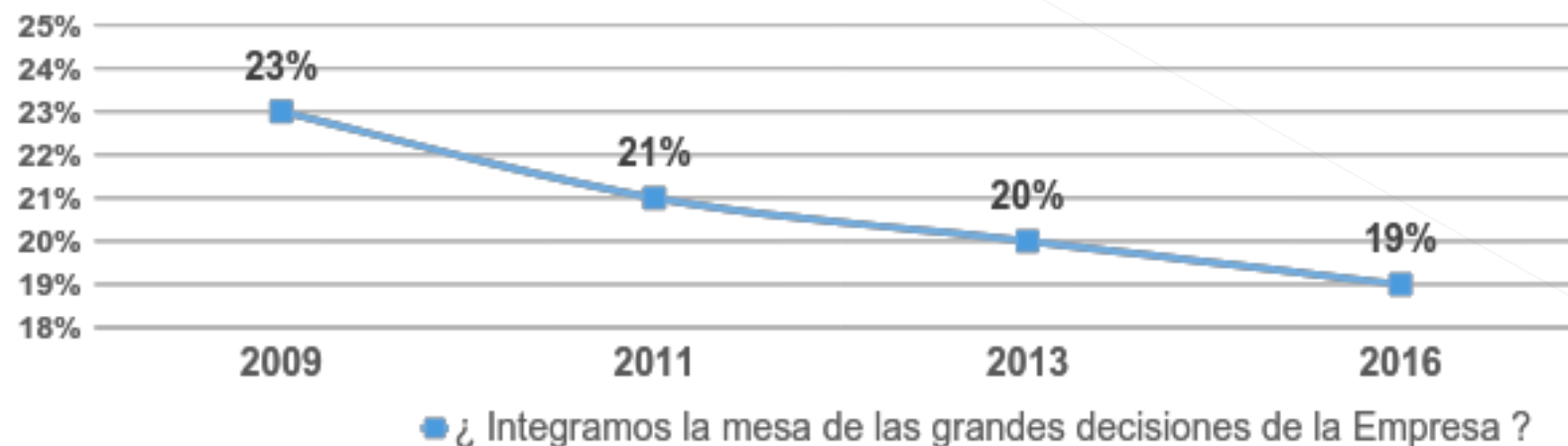
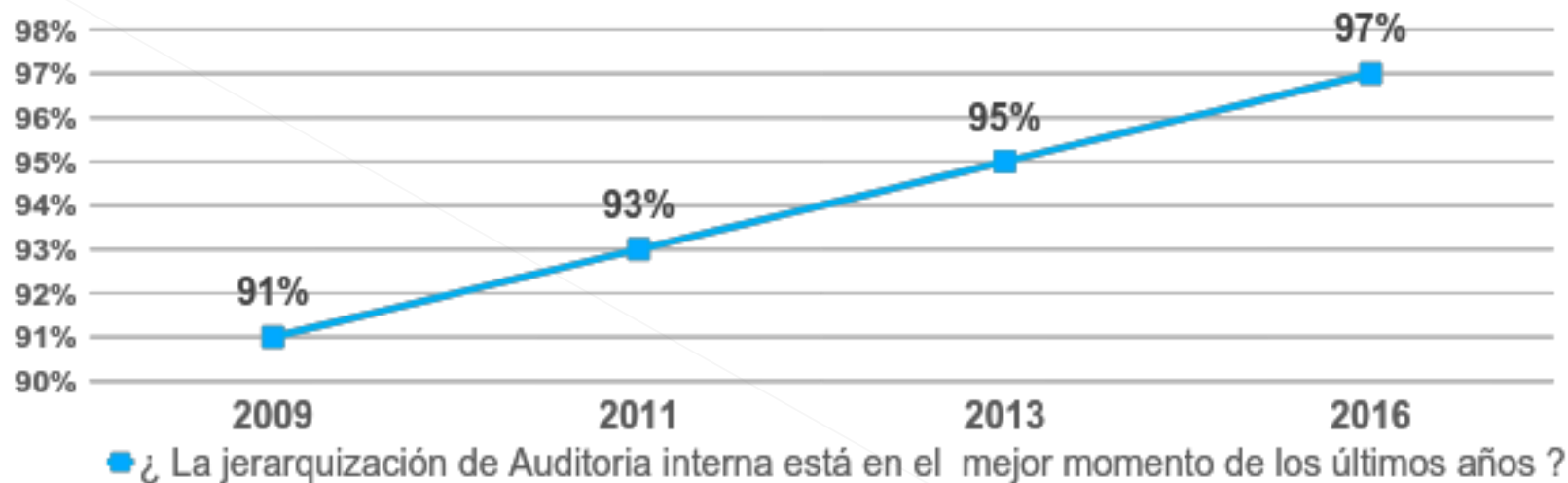
¿Cómo lo estamos haciendo?

¿Es lo que queremos hacer?

**¿Es lo que la Alta Dirección quiere
que hagamos?**

**¿Existe un gap entre nuestra autoevaluación
y las expectativas de la Alta Dirección
sobre Auditoría Interna?**

Benchmarking Auditoría Interna 2009 - 2016



CAMBIO DE PARADIGMA

DE LA AUDITORÍA TRADICIONAL

CADA 12-36 MESES

HACIA UNA REVISIÓN

PERMANENTE

CAMBIO DE PARADIGMA

CEO DE UNA MULTINACIONAL (EEUU)

“El Gerente 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

Baja del spread obliga a aumentar volumen para mantener ganancias

Observación 1: perfil de acceso a un servidor incorrecto.

Observación 2: servidor colapsado, riesgo de discontinuidad o degradación del servicio si aumentamos 30% el volumen.

ESTAMOS DEBATIENDO - LA NUBE SI / NO

¿Recuerdan que era impensado transferir plata por internet?

RANSOMWARE (SECUESTRO DE DATOS - Hotel de Suiza)

**Crecimiento del 75 % desde 2013 de incidentes
de fuga de datos y de ciberseguridad.**

**En 2020 el 25 % de los ataques serán sobre IoT,
pero la inversión en seguridad será del 10 % (marcapasos)**

**En 2019 el uso de token y password sumará el 50 %.
El otro 50 % ya usará tecnología de reconocimiento de identidad.**

**Tenemos que auditar a la velocidad
de los riesgos emergentes**

Riesgos emergentes

**Una evaluación de riesgos anual
ya no es suficiente.**

**Debemos adecuar los planes de Auditoría según
los riesgos emergentes.**

Los riesgos ya identificados no son críticos.

**Los riesgos aún no identificados
son los críticos.**

**¿Se verifica cuáles son los hallazgos
anuales de cada auditor?**

Cómo detectar potenciales riesgos emergentes

Denuncias y reclamos de clientes.

Línea de denuncias de fraudes.

Planeamiento estratégico de negocios y de sistemas.

Registro de incidentes y cancelaciones de sistemas.

Feedback permanente con la 1 y 2 línea de defensa.

Monitoreos gerenciales.

Gerentes – Temas que preocupan.

Auditoría Continua – Extracción y análisis de datos.

KPI's de hallazgos- Benchmarking.

Potenciales multas y sanciones.

Pérdidas operacionales.

Riesgos emergentes

Nuevos canales digitales

Nuevas tecnologías

Nuevos negocios

Nuevas formas de operar

Nuevas formas de autenticarse

75% de millennials/centennials en 2025

(clientes/empleados/defraudadores/hackers)

Lo único constante será el cambio

¿La misma Auditoría?

CONFERENCIA DE AUDITORIA 2016

Exposición de 3 CEOS´s sobre Auditoría Interna:

“Los auditores tienen que estar alineados con el negocio sin perder independencia”

***“Las alertas deben aparecer antes (visión estratégica sobre el futuro inmediato) o a lo sumo en el mismo momento.
No sirve 6 meses después”***

Exposición de 3 CEOS´s:

“No duplicar el trabajo con Compliance, Seguridad Lógica y Física, Prevención de Fraudes, Auditoría Externa, Gerencia de Riesgos”

“Identificar los nuevos riesgos e insertarlos inmediatamente en las revisiones”

“Analizar el universo de la información”

“Flexibilizar el plan de AI”

“Hacer de una buena vez Auditoría Continua”

Exposición de 3 CEOs´s

“Al Gerente de Auditoría lo vemos demasiado enfocado en los temas de compliance.

No entiende que la Alta Dirección está esperando que haga foco en la verificación del cumplimiento de los objetivos estratégicos del negocio.

No entendemos esta omisión dado que el auditor siempre habla de una Auditoría orientada a riesgos.

Y no existe mayor riesgo que incumplir los objetivos estratégicos.

Este cambio de paradigma convertirá al auditor en un asesor de la Alta Dirección”

¿Qué estamos esperando?

La tarea de Compliance ya tiene dueño y debe ser auditada como cualquier área de la Organización.

Es la versión moderna del check list de los años '90 ...

Adicionalmente, ya se está automatizando la función de Compliance ...

INNOVACIÓN DISRUPTIVA

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

CULTURA ORGANIZACIONAL

DÓLARES A FUTUROS (2015 - Argentina)

DERIVADOS (2008 - EEUU)

TÍTULOS PÚBLICOS (2001- Argentina)

ESTILO DE MANAGEMENT INADECUADO

POLÍTICA ERRÁTICA DE BONUS

COMISIONES POR VENTAS CON CONDICIONES EXAGERADAS

POLÍTICAS DISCIPLINARIAS TENDENCIOSAS

PROMOCIÓN INJUSTIFICADA DE GERENTES

ALTA ROTACIÓN POR PRESIÓN

EXCESIVAS ALTAS/BAJAS DE PERSONAL



¿EMPRESAS CON LAS DEFENSAS BAJAS?

PRIMERA LÍNEA DE DEFENSA

Gerencias de negocios y operativas

SEGUNDA LÍNEA

Riesgos – Seguridad Informática – Prevención
de Fraudes – Compliance – etc.

TERCERA LÍNEA

Auditoría Interna - ¿Tercera línea? ¿AC?

CUARTA LÍNEA

Auditoría Externa y Entes Reguladores

MIGRANDO DE LA ZONA DE CONFORT

Encuesta Internacional 2016

58 % no audita la cultura organizacional ni los objetivos estratégicos del negocio.

52 % no tiene experiencia para auditar ciberseguridad.

¿Comité de Auditoría sin conocimiento?

71 % no tiene dentro de su alcance el análisis de datos para la revisión de los procesos de negocios, sólo para investigar incidentes o fraudes.

MIGRANDO HACIA UN PERFIL EVALUADOR DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Plan Económico Financiero de la Empresa es incompatible con las proyecciones macroeconómicas del país.

Plan de Negocios de una determinada línea no es consistente con la estrategia global de la Empresa.

El Plan de Sistemas no es convergente con el planeamiento estratégico de negocios (soporte sistémico, arquitectura, envergadura, etc.).

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

SON DIFÍCILES DE AUDITAR PORQUE NO HAY TÉCNICAS TRADICIONALES Y ESO REQUIERE DE INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD.

LOS QUE AUDITAN LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS TIENEN MÁS APOYO DEL COMITÉ Y DE LA ALTA DIRECCIÓN.

PARA DEBATIR ESTOS TEMAS ES MEJOR UTILIZAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES PREVIO A LA FORMALIZACIÓN DEL TRABAJO.

EXISTIRÁN PRESIONES POLÍTICAS

Se combaten con :

- * Independencia
- * Apoyo del Comité y Alta Dirección
- * Una Auditoría ejercida con calidad y robustez

NO ES EL MOMENTO DE SER COMPLACIENTES

**Porque la corrupción, soborno, fraude interno
y externo (entre otros flagelos) cada vez
son mayores.**

ACFE 2017

LATINOAMÉRICA

FRAUDES MÁS USUALES

Primer puesto → CORRUPCION 45,5%

**En todos los Continentes la corrupción
está en primer o segundo lugar.**

**UNA ADECUADA CULTURA ORGANIZACIONAL
Y EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS RAZONABLES EVITA
SANCIONES Y MULTAS, GENERA UTILIDADES,
CUMPLIMENTA LA LEY, PROTEGE A
EMPLEADOS, CLIENTES, ACCIONISTAS Y AL
MERCADO.**

**SI ES ENDEBLE PUEDE PROVOCAR:
PÉRDIDAS A LA EMPRESA, MULTAS, SANCIONES
Y PÉRDIDA REPUTACIONAL.**

¿AUDITORES SIN PERSONAL A CARGO?

**SALGAN DE LA ZONA DE CONFORT
LLEVEN IDEAS INNOVADORAS
DESARROLLEN COSAS QUE NADIE LES PIDIÓ
PROPONGAN MEJORAS AL PROCESO DE
AUDITORÍA INTERNA
DESCUBRAN RIESGOS EMERGENTES
IDENTIFIQUEN Y VERIFIQUEN OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS**

ESO LOS HARÁ DIFERENTES AL RESTO

**¿AUDITAR CASI EXCLUSIVAMENTE TEMAS
DE COMPLIANCE/REGULATORIOS/NORMATIVOS
NO ES SUMERGIRSE DEFINITIVAMENTE EN LA
ZONA DE CONFORT?**

BANCO INTERNACIONAL

COMPLIANCE : 35 PERSONAS

AUDITORÍA : 6 PERSONAS

SI SOLO SOMOS AUDITORES DE COMPLIANCE

6 RASGOS FUNDAMENTALES DEL GERENTE DE AUDITORIA INTERNA

- # Visión integradora de los negocios.**
- # Capacidad de comunicación fluida.**
- # Integridad y ética inquebrantables.**
- # Amplia experiencia.**
- # Excelente comprensión de los riesgos del negocio.**
- # Capacidad para desarrollar los talentos.**

CONCLUSIONES

Auditoría 2018 – 2028

Cerrar el gap entre Auditoría y Seguridad Informática, Prevención de fraudes, Gerencia de Riesgos y Compliance.

**Sólo debemos auditarlos,
no suplirlos ni duplicarlos.**

Pero fundamentalmente cerrar el Gap entre lo que piensa la Alta Dirección de nosotros y lo que nosotros pensamos de nosotros mismos.

CONCLUSIONES

Auditoría 2018 – 2028

La principal función de Auditoría será identificar los riesgos emergentes que puedan afectar los objetivos estratégicos.

Las técnicas de muestreo han desaparecido. Debemos dar paso definitivo hacia un universo de los datos que permita apreciar todos los matices del negocio.

CONCLUSIONES

La Auditoría de 2018 – 2028

**Hacer benchmarking permanente
(caso contrario lo hará el CEO con otro CEO).**

Cerrar el GAP de los 24 meses.

**Incorporar con actitud e inteligencia la
revisión de los Objetivos Estratégicos
y de la Cultura Organizacional
al Plan de Auditoría Interna.**

CONCLUSIONES

La Auditoría de 2018 – 2028

Los Directores de Auditoría más eficaces están viendo a su Gerencia como una Unidad de Negocio y a la Empresa como su Base de Clientes.

Objetivo → Incrementar la demanda mediante el aumento de la satisfacción del cliente.

Auditoría será un socio estratégico que coadyuvará a:

Ahorrar dinero, eliminar prácticas comerciales débiles, asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, incrementar la eficiencia y reducir riesgos.

CONCLUSIONES

La Auditoría de 2018 – 2028

**Establecer sólidas relaciones con la Alta Dirección,
Comité de Auditoría, Gerencias auditadas, Entes
Reguladores y Auditoría Externa.**

**Ser consultores del negocio, sanos competidores de las
Big Four, sencillamente porque deberíamos
comprender mejor que ellos nuestro propio negocio.**

**Habitualmente hay proyectos estratégicos
confidenciales y sin embargo son liderados
muchas veces por consultores externos.**

Debemos ocupar parte de ese espacio ...

CONCLUSIONES

La Auditoría de 2018 – 2028

- * **El auditor operativo contable debe reconvertirse en auditor funcional con un excelente manejo de datos.**

No existe auditoría eficiente si no se revisa los datos, que es donde residen las huellas de los errores, omisiones y fraudes.

- * **El auditor de sistemas nuevamente se encuentra desactualizado, algo similar a los años 90 con la irrupción de Internet.**

Debe sumergirse ya mismo en el universo de la ciberseguridad, canales digitales, tecnología mobile.

CONCLUSIONES

La Auditoría de 2018 – 2028

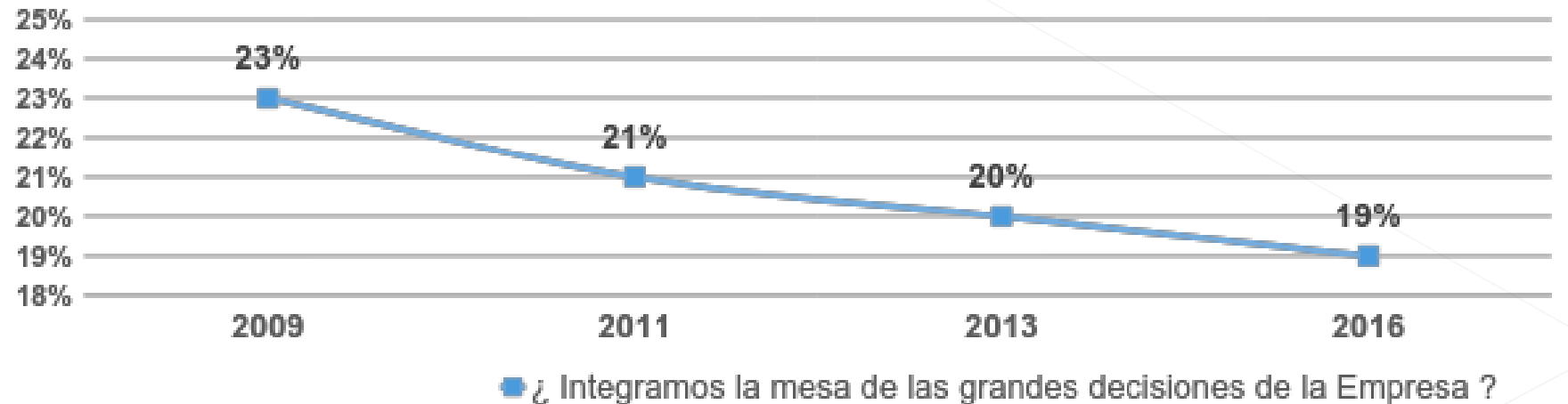
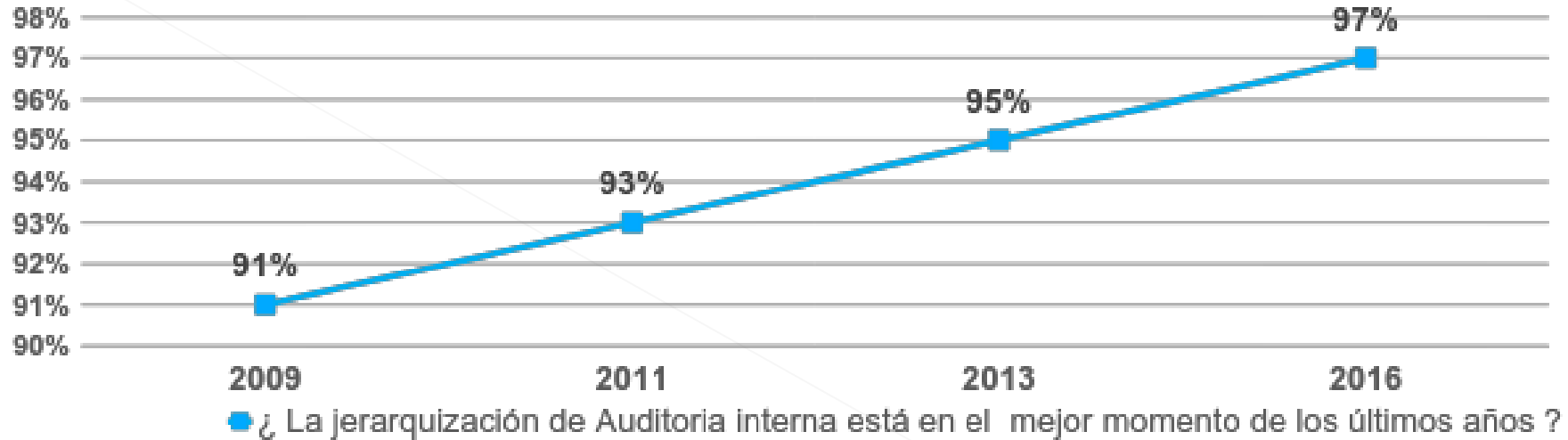
PERO LO MÁS IMPORTANTE

**DEFINIR UNA IDENTIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
CONSENSUADA CON LA ALTA DIRECCIÓN Y EL
COMITÉ DE AUDITORÍA.**

**PERO SIEMPRE, ABANDONANDO LA
ZONA DE CONFORT, LO CUAL ES INNEGOCIABLE.**

**NO HABLAMOS DE TRABAJAR MÁS.
ESTAMOS HABLANDO DE REPLANTEAR EL
FOCO DE NUESTRAS REVISIONES.**

¿Por qué nos pasa esto?



BENCHMARKING INTERNACIONAL GERENTES DE AUDITORÍA Y CEO'S

80 % SE ENTERÓ ALGUNA VEZ DE CASUALIDAD DE UN FRAUDE EN SU PROPIA EMPRESA.

90 % SE ENTERÓ POR MEDIOS DE COMUNICACIÓN ALGUNA VEZ DEL LANZAMIENTO DE UN NUEVO PRODUCTO/SERVICIO DE SU PROPIA EMPRESA.

70 % LA ALTA DIRECCIÓN CONSIDERA QUE AUDITORÍA NO SE OCUPA DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

29 % ALTA DIRECCIÓN CONSIDERA QUE AUDITORÍA INTERNA ES UN ASESOR DE CONFIANZA.

21 % DE OBSERVACIONES DE VIEJA DATA (MÁS DE 3 AÑOS).

BENCHMARKING INTERNACIONAL GERENTES DE AUDITORÍA Y CEO'S

90 % DE LOS GERENTES AUDITADOS DICE QUE AUDITORÍA INTERNA NO LE APORTA VALOR A LA EMPRESA.

28 % OBSERVACIONES RECHAZADAS DE PLANO.

58 % DE LOS GERENTES DE AUDITORÍA DICE QUE EL COMITÉ NO LEE NI SIQUIERA LOS INFORMES DESFAVORABLES.

95 % DICE NO TENER LA ESTRUCTURA NECESARIA PARA AFRONTAR LOS DESAFÍOS EXISTENTES.

80 % DICE NO TENER ESPECIALISTAS PARA LOS TEMAS CRÍTICOS.

BENCHMARKING INTERNACIONAL GERENTES DE AUDITORÍA Y CEO'S

18 % GERENCIAS AUDITADAS DICEN QUE LAS AUDITORÍAS SON ÁGILES.

65 % DE LOS GERENTES DE AUDITORÍA DICE QUE SU PROPIO COMITÉ NO SABE CUALES SON LOS TRES PRINCIPALES RIESGOS DE LA EMPRESA.

29 % DIJO RECIBIR PRESIONES PARA ELIMINAR OBSERVACIONES.

36 % DIJO TENER UN PLAN FLEXIBLE PARA RESPONDER A LOS RIESGOS EMERGENTES.

90 % NO CAPACITA ADECUADAMENTE A LOS AUDITORES POR FALTA DE PRESUPUESTO.

BENCHMARKING INTERNACIONAL GERENTES DE AUDITORÍA Y CEO'S

77 % DIJO QUE NO PODRÍA IDENTIFICAR ALGUNOS RIESGOS DE MANERA OPORTUNA

43 % DIJO NO TENER APOYO DEL COMITÉ DE AUDITORÍA

90 % ADMITIÓ QUE ANTE UN FRAUDE O INCIDENTE ALGUNA VEZ LA ALTA DIRECCIÓN LE DIJO: “¿CÓMO AUDITORIA NO LO VIO?”

44 % DE OBSERVACIONES PENDIENTES DE REGULARIZAR.

97 % DICE ESTAR EN EL MEJOR MOMENTO DE AUDITORÍA INTERNA DE LOS ÚLTIMOS AÑOS

PERO SOLO EL **19 %** PARTICIPA EN LAS GRANDES DECISIONES DE LA EMPRESA.

UNA AUDITORÍA INTERNA EXITOSA NECESITARÁ POSEER CUATRO EJES CLAVES PARA LOS PRÓXIMOS AÑOS:

OPORTUNIDAD
EMPATÍA
PASIÓN
CORAJE

OBJETIVO DE LA CONFERENCIA

UNA IDEA PARA IMPLEMENTAR MAÑANA



Gracias por su Atención



Preguntas



claudio.scarso@bancogalicia.com.ar

Los invitamos a compartir sus comentarios en twitter e Instagram:

[#CLAI2017](#)

[#ProgresarCompartiendo](#)



Instituto de Auditores
Internos de Argentina

