



Seminario

“Presente y Futuro de la Auditoría Interna de Gobierno: Hacia la Institucionalidad del CAIGG”

Santiago, 17 de octubre de 2018

AUDITORES WAXE

“Contribuyendo al Desempeño en Tiempo Real”





AUDITORES WAXE

Contribuyendo al Desempeño en Tiempo Real

Hernán Rebolledo Migliardi

CIA, CRMA, QA, ISO 31000, 22301 y 27005

Jefe Aseguramiento Continuo

Contraloría BancoEstado



Sobre el conferencista



Hernán Rebolledo Migliardi

CIA, CRMA, QA, ISO 31000, 22301 y
27005

Jefe Aseguramiento Continuo
Contraloría BancoEstado

- Contador Público y Auditor UFRO
- 5 años Auditor EEFF EY
- 22 años Auditor Interno
- Profesor Postgrado USACH.
- Ex Director IIA Chile
- Representante Comité Contralores Banca Chile ante CLAIN FELABAN
- Coordinador Boletín FARO Auditoría CLAIN FELABAN
- Apasionado Auditoría Interna



BancoEstado[®]

- **Inclusión Financiera y Apoyo Emprendimiento**
- **Más de 50 billones de dólares en activos**
- **420 Sucursales**
- **Más de 20.000 cajas vecinas (corresponsalía)**
- **Más de 10 millones de cuentas**
- **20 células de desarrollo ágil**

CLAIN FELABAN



CALENDARIO DE CONGRESOS 2018

RESERVE ESTAS FECHAS

CLAIN XXII CONGRESO LATINOAMERICANO DE AUDITORIA INTERNA Y EVALUACION DE RIESGOS CIUDAD DE PANAMA 17-18 MAYO	CLACE XXXIV CONGRESO LATINOAMERICANO DE COMERCIO EXTERIOR CIUDAD DE PANAMA 7 - 8 JUNIO
CLAR III CONGRESO LATINOAMERICANO DE RIESGOS CIUDAD DE PANAMA 3 - 4 SEPTIEMBRE	COLAFI XXVII CONGRESO LATINOAMERICANO DE FIDEICOMISO CARTAGENA, COLOMBIA 5 - 7 SEPTIEMBRE
CLEC VI CONGRESO LATINOAMERICANO DE BANCA Y ECONOMIA QUITO, ECUADOR 13 - 14 SEPTIEMBRE	CLAB XVIII CONGRESO LATINOAMERICANO DE TECNOLOGIA E INNOVACION FINANCIERA CARTAGENA, COLOMBIA 19 - 21 SEPTIEMBRE
COLADE XXXVII CONGRESO LATINOAMERICANO DE DERECHO FINANCIERO CIUDAD DE PANAMA 11-12 OCTUBRE	CELAES XXXIII CONGRESO LATINOAMERICANO DE SEGURIDAD BANCARIA MIAMI, FL, USA 29-30 OCTUBRE
CLEIF IV CONGRESO LATINOAMERICANO DE EDUCACION E INCLUSION FINANCIERA CIUDAD DE PANAMA 20 - 21 SEPTIEMBRE	ASAMBLEA 52° ASAMBLEA ANUAL - FELABAN PUNTA CANA, REPUBLICA DOMINICANA 11-14 NOVIEMBRE

Síguenos en:

www.felaban.net

Comité Latinoamericano de Auditoría Interna y Evaluación de Riesgos – CLAIN

Boletín Faro de Auditoría Interna



https://www.felaban.net/documentos_comite.php?id=5&act=10

Audidores WAXE

¿Quieren hacer este viaje?





AGENDA

- 1. CONTEXTO INDUSTRIA, DESEMPEÑO Y RIESGOS**
- 2. EVOLUCION HACIA UN POCO DE HISTORIA**
- 3. EL AUDITOR WAXE: CARACTERISTICAS**
- 4. EXPERIENCIAS APLICADAS COMO AUDITORES WAXE**
- 5. CONCLUSIONES**

1. CONTEXTO: INDUSTRIA, DESEMPEÑO Y RIESGOS

- 1.1 El escenario que enfrenta el negocio financiero
- 1.2 Qué riesgos emergentes se deben gestionar
- 1.3 Integrando la gestión de riesgos con la estrategia y el desempeño.
- 1.4 Qué exigen los interesados claves a auditoría interna
- 1.5 La Respuesta: Agilidad en Auditoría Interna
- 1.6 Tres Líneas de Defensa o Cinco Líneas de Ataque

NOTICIAS...

PARA AUDITOR WAXE



1.1 El escenario que enfrenta el negocio financiero

- Banca Mundial resiliente a 10 años de Lehman Brother
- Banca Latina capitalizada y rentable.
- Mayor aversión al riesgo y volatilidad en sector financiero
- Nuevas Regulaciones, más complejas y costosas
- Grandes inversiones de capital, recursos humanos y tecnología para desarrollar su **proceso de transformación digital integral**.
- **Nuevas actividades financieras no reguladas. Ej. Fintech**

En resumen, fuentes potenciales de riesgos:

- Diferentes y cada vez más impredecibles
- De impacto más severo.

Se requieren **soluciones innovadoras y coordinadas** entre autoridades, reguladores, supervisores, y el mismo sector bancario.

https://www.felaban.net/archivos_noticias/Noticia-2018-09-03.pdf

1.2. Qué riesgos emergentes se deben gestionar

RISK IN FOCUS 2019 – HOT TOPICS FOR INTERNAL AUDITORS DOCUMENTO IIA ESPAÑA 2018

¿Cuál es el riesgo individual más importante que enfrenta su organización?

- Cybersecurity: 15%
- Compliance: 13%
- Digitalisation: 9%
- Regulatory change: 8%
- Political uncertainty: 8%
- Data security & protection: 6%
- Culture: 6%
- HR & people risk: 5%
- Innovation: 5%
- Corporate governance: 3%
- Outsourcing & third party risk: 3%
- Financial controls: 3%
- Supply chains: 2%
- Mergers and acquisitions: 1%
- Financial reporting: 1%
- Environment and climate change: 1%
- Other (unspecified): 1%

¿Cuál de los siguientes es uno de los cinco riesgos principales que su organización enfrenta?



https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/risk-in-focus-019.original.pdf

1.3 Integrando la gestión de riesgos con la estrategia y el desempeño.

COSO ERM 2017

Definición:

La posibilidad que ocurran eventos que afecten la consecución de la Estrategia y a los Objetivos de Negocio.

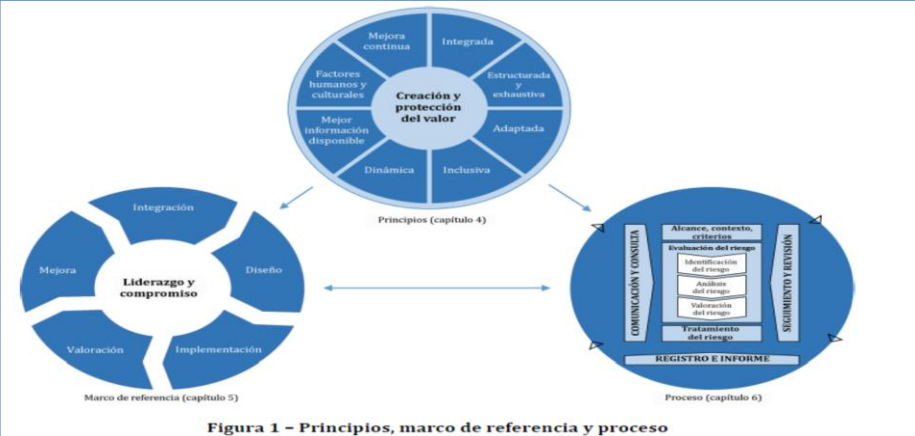


Mejora la toma de decisiones de gobierno, estrategia, definición de objetivos y operaciones día a día.

ISO 31000: 2018

Definición:

Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos.



- Integrada, es parte integral de todas las actividades de la Organización.
- Dinámica, la gestión de riesgo detecta, anticipa, reconoce y responde a los cambios y eventos de manera apropiada y oportuna.

1.3 Integrando la gestión de riesgos con la estrategia y el desempeño.

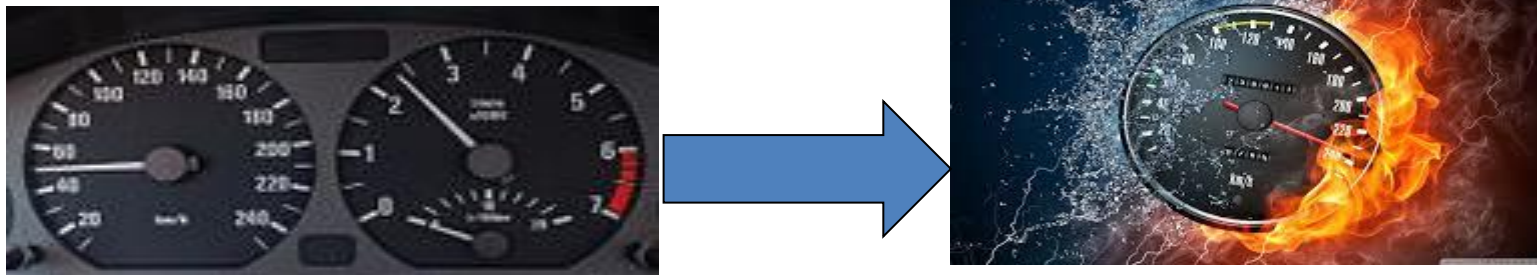
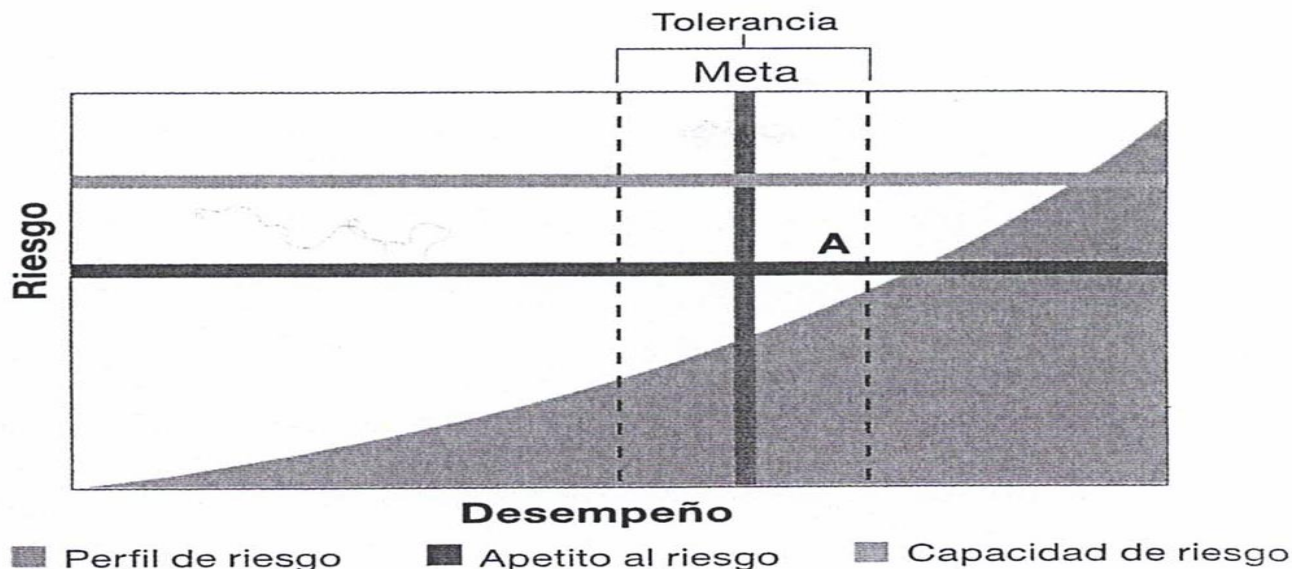


Figura 7.5 Perfil de riesgo que muestra la tolerancia



1.4 Qué exigen los interesados claves a auditoría interna

IIA 2016

Voz del Cliente

Encuesta 1.124 Interesados



Voice of the Customer
Stakeholders' Messages for Internal Audit

Entre Otros:

1. **Estrategia, objetivos y riesgos.**
2. **Otros trabajos.**
3. **Centrado en riesgos relevantes.**
4. **Desarrolle relaciones de confianza y respeto.**
5. **Comunique cara a cara.**

IIA 2017

Percepciones y Perspectivas Globales



Edición 6
PERCEPCIONES Y PERSPECTIVAS GLOBALES:
elevar el impacto estratégico de auditoría interna

Entre otros:

1. **Socio confianza soluciones en problemas estratégicos.**
2. **Ayudar a adoptar la gestión de riesgo como fuente de ventaja estratégica.**
3. **Alinear el plan de auditoría con el plan estratégico.**

1.4 Qué exigen los interesados claves a auditoría interna



EMPHASIZE the BASICS.
ELEVATE the STANDARDS.

ENFATICE LO BÁSICO.
ENGRANDEZCA LAS NORMAS.

Governance
Risk Management
Control Processes

1.4 Qué exigen los interesados claves a auditoría interna

IIA 2018 Percepciones y Perspectivas Globales



Entre otros:

1. Invierte en formación y **tecnologías disruptivas**.
2. Trabaje **nuevas tecnologías**.
3. Visión sobre **oportunidades y riesgos emergentes**.
4. Activo clave en la tarea de **ayudar a la organización a aprovechar el poder de la disrupción**.

1. **Riesgos se presentan repentinamente.**
2. Más rapidez para **ayudar a abordar un entorno cada vez más caótico e impredecible.**
3. **Combinar Agilidad e Innovación con Actividades Tradicionales.**
4. Los obstáculos: **recursos inadecuados**, y un directorio/gerencia que se aferra a una visión tradicional de la auditoría.
5. Algunos **impedimentos** pueden venir desde adentro **de la propia auditoría interna.**

1.5 La Respuesta: Agilidad en Auditoría Interna

Ejemplo 1: Deloitte: Elevar Auditoría Interna: Asegurar, Asesorar, Anticipar: Año 2017)

Sample Agile Internal Audit manifesto

9 ELEMENTS Our IA Agile Manifesto Elevate Internal Audit *Assure. Advise. Anticipate.*

- 1 | Outcome-driven | Value-driven
- 2 | Just-in-time | Proactive approach to the "right projects at the right depth/focus"
- 3 | One size does not fit all - customized project focused on value and risk
- 4 | Collaborative approach - take the journey with our clients
- 5 | Mix it up a little bit, break some eggs - challenge "that's the way we've always done it"
- 6 | Decisioning "as you go" with transparency and alignment
- 7 | Continuous communication with all stakeholders
- 8 | Be quick and iterative versus confined to a plan
- 9 | Impact over thoroughness - "good enough" (80/20 rule)

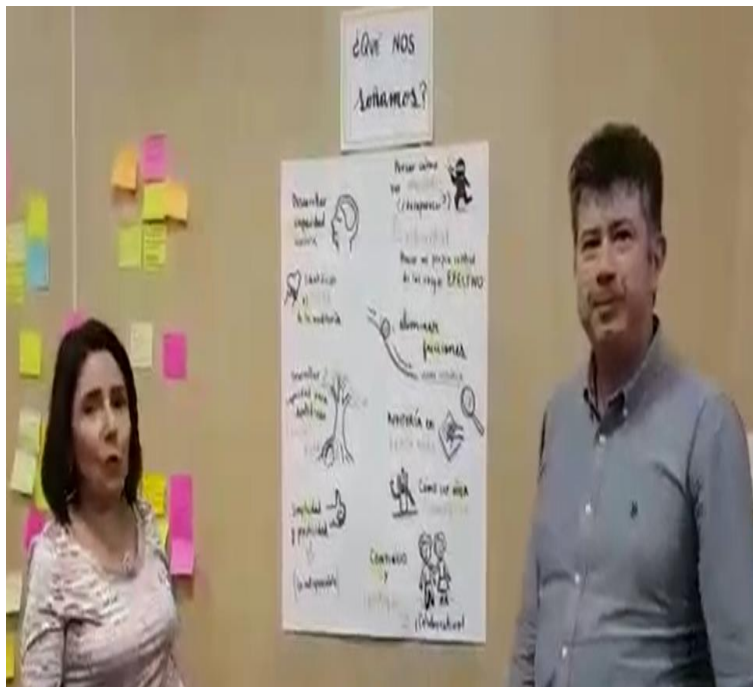
- 1 **Impulsado por resultados** | Impulsado por el valor
- 2 **Justo a tiempo** | Acercamiento proactivo a los "proyectos correctos en la profundidad / enfoque adecuados"
- 3 **Un tamaño que no se ajusta a todos:** proyecto personalizado centrado en el valor y el riesgo.
- 4 **Enfoque colaborativo:** realice el viaje con nuestros clientes
- 5 **Mezcle un poco, rompa unos huevos - desafíe "eso es la forma en que siempre lo hemos hecho "**
- 6 **Decisiones" sobre la marcha** "con transparencia y alineación
- 7 **Comunicación continúa** con todos los interesados
- 8 **Sea rápido e iterativo** versus confinado a un plan
- 9 **Impacto sobre la minuciosidad -" lo suficientemente bueno "(regla 80/20)**

<file:///C:/Users/hrebo/Downloads/Deloitte-ES-GRC-Agile-Internal-Audit.pdf>

1.5 La Respuesta: Agilidad en Auditoría Interna

Ejemplo 2: Bancolombia, BCP Perú, ITAU Brasil y BancoEstado
Mayo 2018.

Además de Proteger Valor.....Agregar Valor

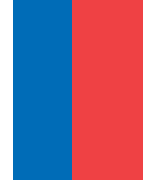


VIDEO

Linked in: **Hernán Rebolledo
Migliardi**

- 1 **Desarrollar Capacidad Asesora:** Para agregar valor
 - 2 **Identificar el Valor de la Auditoría:** Pregúntele al Cliente.
 - 3 **Desarrollar capacidad de identificar causa raíz:** Que la Organización avance en su madurez.
 - 4 **Simplicidad y Proactividad:** Lo indispensable.
 - 5 **Eliminar Fricciones:** Visión Sistémica
 - 6 **Auditoría en Tiempo Real:** Opiniones no vinculantes, en el momento.
 - 7 **Ser un área tecnológica que hace auditorías:**
 - 8 **Continuo y Contigo: Colaborativo.**
 - 9 **Pensar como ser invisible:** Gestión Integral de Responsables de Procesos y Supervisión del Gobierno Corporativo.
- "Mi trabajo no es mi Trabajo"**. Desaparecer?. NO, Auditor WAXE, contribuir al desempeño en tiempo real.

1.6 Tres Líneas de Defensa o Cinco Líneas de Ataque



Directorio: Supervisión Efectiva



Alta Gerencia: Gestión Integral



2. EVOLUCION HACIA ... UN POCO DE HISTORIA

- 2.1 **Aseguramiento como Primera Línea: Foco Control**
- 2.2 **Aseguramiento como Primera Línea: Foco Gestionar Riesgos**
- 2.3 **Aseguramiento como Segunda Línea: Auditoría Continua 1.0**
- 2.4 **Aseguramiento como Tercera Línea: Suma Gobierno Corporativo**
 - Auditoría Continua 2.0
 - Evaluación de Sistemas de Gestión (GRC)

**VAMOS A ESCUCHAR
MUSICA.....**

ALGUNOS CLASICOS



2.1 ASEGURAMIENTO COMO PRIMERA LINEA: FOCO SER CONTROL

REPROCESO DE TRANSACCIONES



**EL AUDITOR INTERNO
ES QUIEN HACE CONTROL.**

CUMPLIMIENTO DE CONTROLES



**EL AUDITOR INTERNO
ES EL INSPECTOR, SE
**REMEDIAN CONDICIONES,
REGULARIZACION CASOS.****

2.2 ASEGURAMIENTO COMO PRIMERA LINEA: FOCO GESTIONAR RIESGOS

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS PARA EVALUAR SUS RIESGOS



EL AUDITOR INTERNO

**LEVANTA EL PROCESO PARA
COMPRENDERLO Y COMO PASO PREVIO
A LA GESTIÓN DE RIESGOS.**

EVALUACION

RIESGOS Y CONTROLES DETALLADOS (Matrices)



EL AUDITOR INTERNO

**GESTIONA LOS RIESGOS
DETALLA TODOS LOS RIESGOS
ESPECIFICOS. EVALUA LOS
CONTROLES Y HACE TESTING.**

UN CLASICO: DE LAS PERDIDAS E INCIDENTES,



EL PA
A LO
SALE
VEAN



2.3 Aseguramiento como Segunda Línea: Auditoría Continua 1.0

AUDITORIA CONTINUA 1.0

CONTINUAN CON TESTEO DE
CONTROLES, PERO AHORA
CON TECNOLOGIA Y EN APOYO
A LA SEGUNDA LINEA



k6483423 www.fotosearch.com

**LAS
ORGANIZACION
ES ESTABLECEN
SEGUNDAS
LINEAS A
CARGO SE
SISTEMAS/PRO
CESOS DE:
RIESGOS,
CONTROL
INTERNO,
COMPLIANCE,
ETC.**

**PERO NO ESTAN
MADURAS EN
RIESGO Y
CONTROLES**

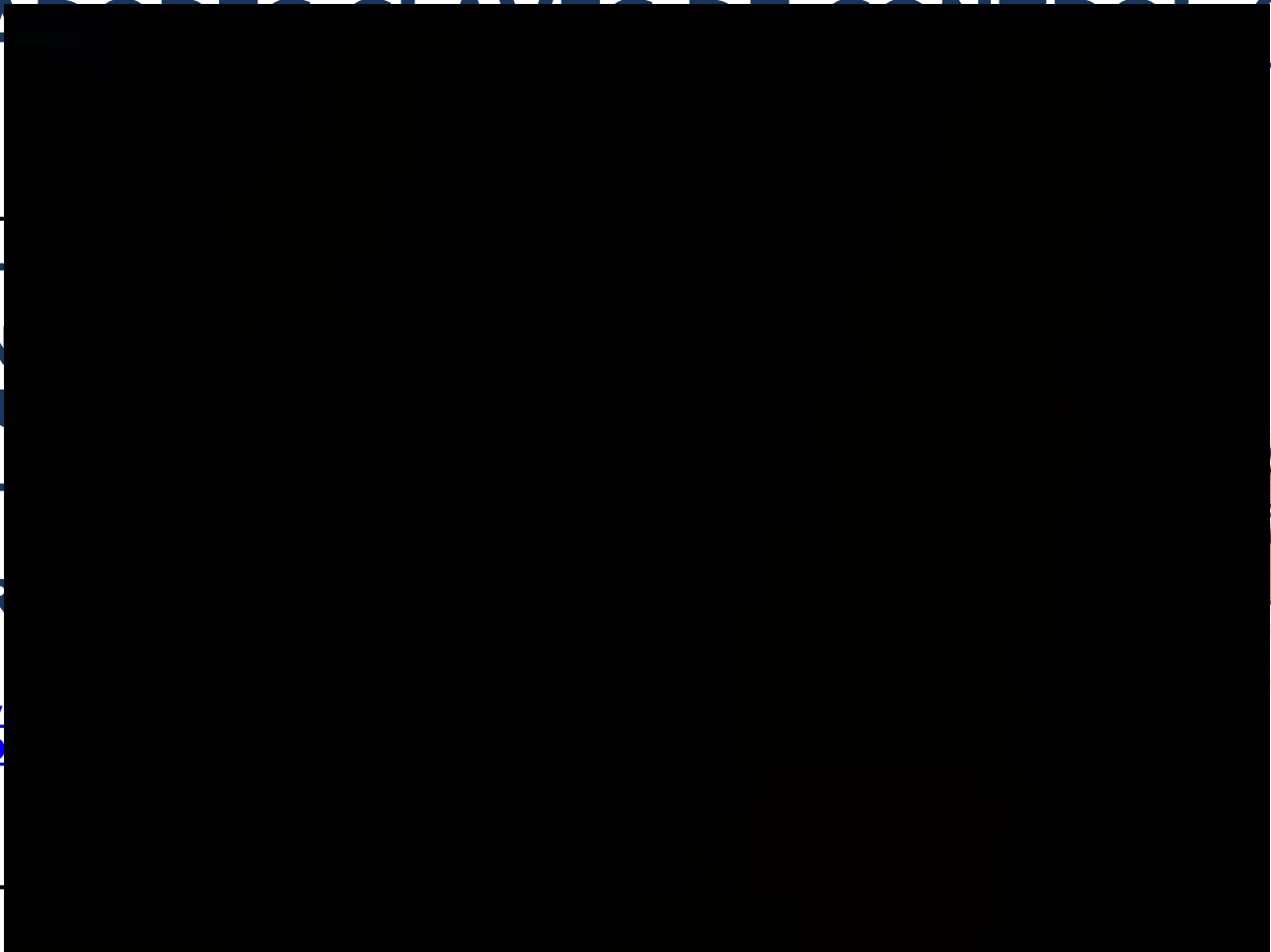
**EL AUDITOR INTERNO
COMIENZA A OPINAR
SOBRE EFICACIA
OPERATIVA DE CONTROLES
DE UNA POBLACION**

**EL AUDITOR INTERNO
APORTA EN UNA DE SUS
ESPECIALIDADES A:
RETROALIMENTAR COMO
CUMPLEN LAS AREAS DE
NEGOCIO Y SOPORTE**



UN CLASICO: NACEN LOS PRIMEROS

INDICADORES DE CONTROL INTERNO (KCI)



EL AUDITOR
EMOCION
COSAS NUEVAS
CONTROL

Y EN LA R

[https://www.y...
C5slLo&list=RD](https://www.y...C5slLo&list=RD)

OF



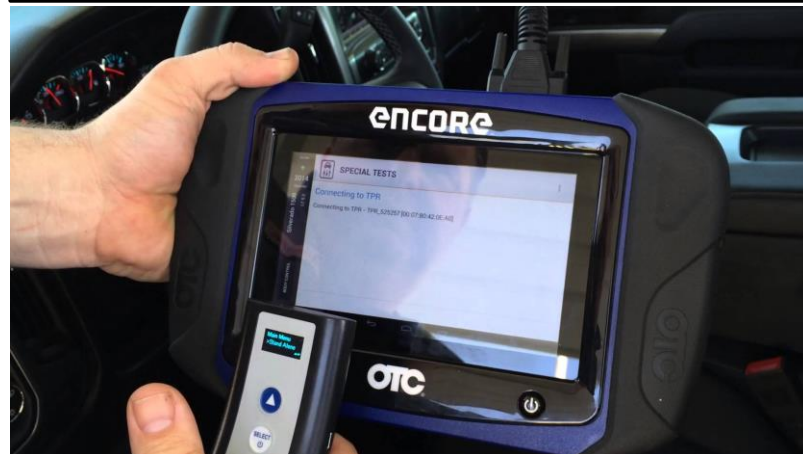
2.4 Aseguramiento como Tercera Línea: GRC ^{1/2}

SE PROFUNDIZA EL MODELO DE LAS 3° LINEAS Y LOS RESPONSABLES DE PROCESOS EMERGEN.

GESTION DE PROCESOS CON FOCO EN DESEMPEÑO PERO MIRANDO RIESGOS Y CONTROLES

OBJETIVOS

AUDITORIA CONTINUA 2.0



EL AUDITOR INTERNO ENTIENDE QUE DEBE:

ASEGURAR QUE LAS 2° LINEAS GESTIONEN ADECUADAMENTE LOS SISTEMAS QUE TIENEN A CARGO (Desempeño, Riesgos, etc..)

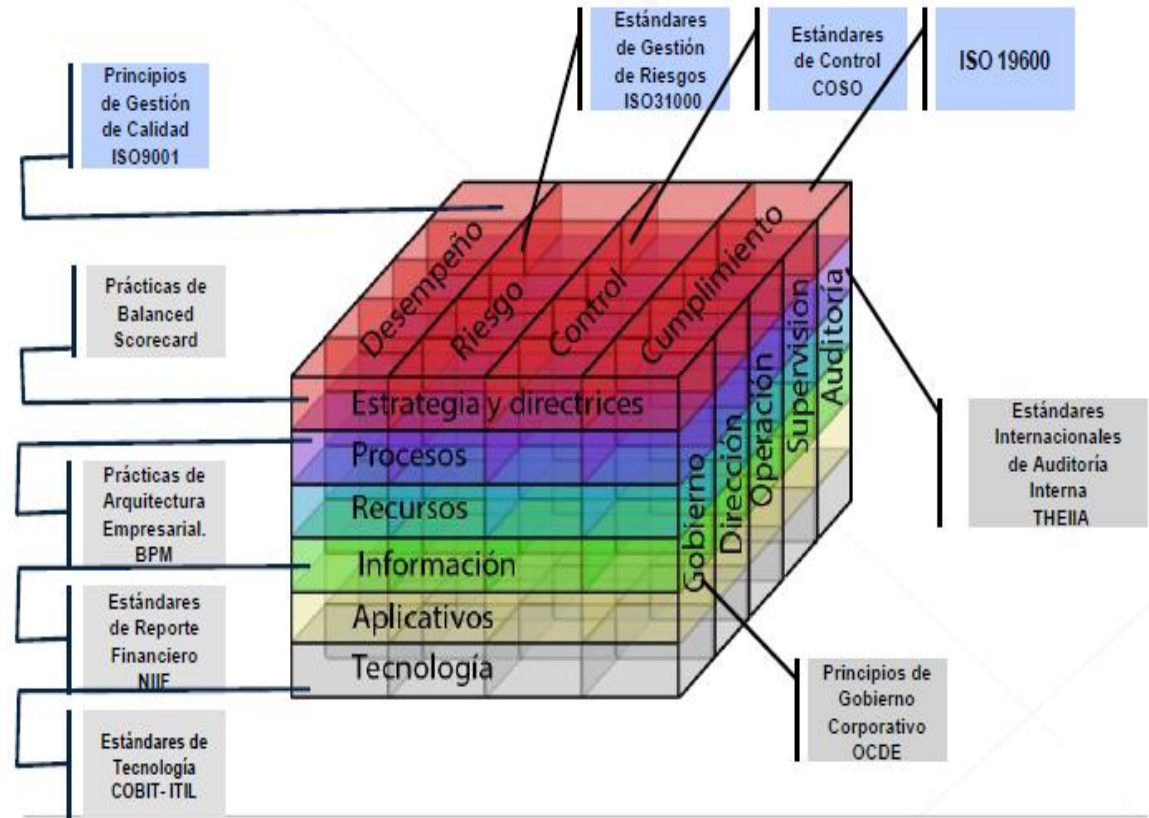
FORTALECERLAS-TRASPASAR INDICADORES

2.4 Aseguramiento como Tercera Línea: GRC 2/2



AUDITORIA A SISTEMAS/PROCESOS DE GESTIÓN

El Método de Articulación de GRC



Fuente: www.oceg.org

3. EL AUDITOR WAXE: CARACTERISTICAS

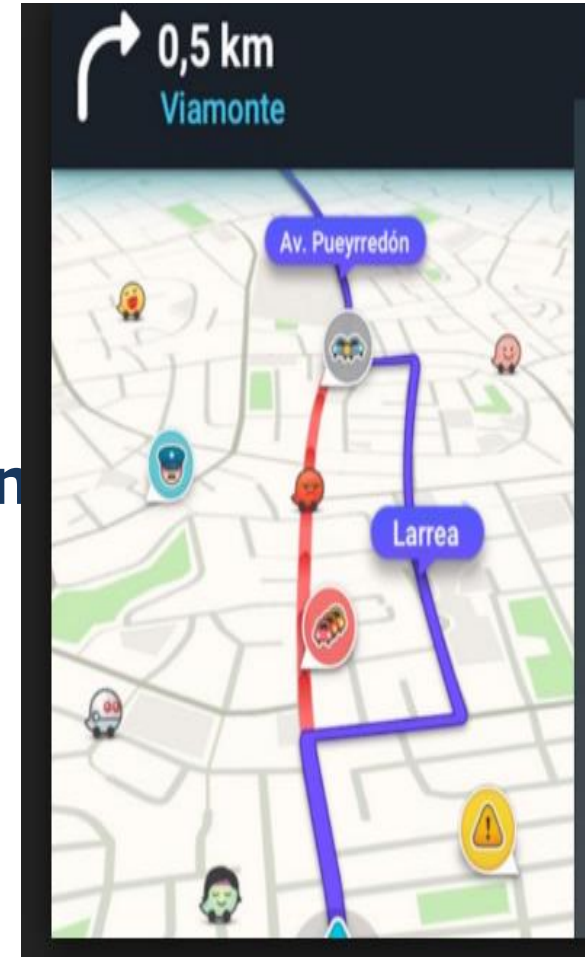
- 3.1 Comprenden la Estrategia, los Objetivos y Abrazan la Agilidad.
- 3.2 Trabajan Colaborativamente e Innovan
- 3.3 Asesoran en Tiempo Real, son Capaces de Reaprender y Entregar Nuevas y Mejores Soluciones.
- 3.4 Uso intensivo de la Tecnología y de la Inteligencia Artificial
- 3.5 Uso de Inteligencia Emocional y Experiencias de Clientes.

**MUSICA MAS MODERNA
PARA AUDITOR WAXE**



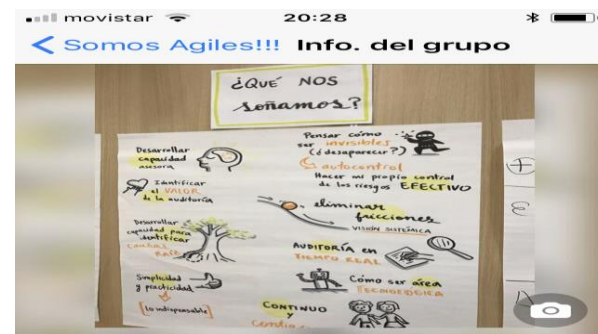
3.1 Comprenden la Estrategia, los Objetivos y Abrazan la Agilidad.

- **Aporta Eficiencia en el Uso de los Recursos para alcanzar las Metas. Llegar a Tiempo.**
- **Auditor WAXE debe aportar con la Visión que no está en los tableros.**



3.2 Trabajan Colaborativamente e Innovan

- Los WAXE se retroalimentan entre ellos.
- Buscan nuevas formas de innovar en el trabajo.
- Hacen Talleres Conjuntos, Pasantías.
- Crean grupos de W UP.
- Progresan Compartiendo.



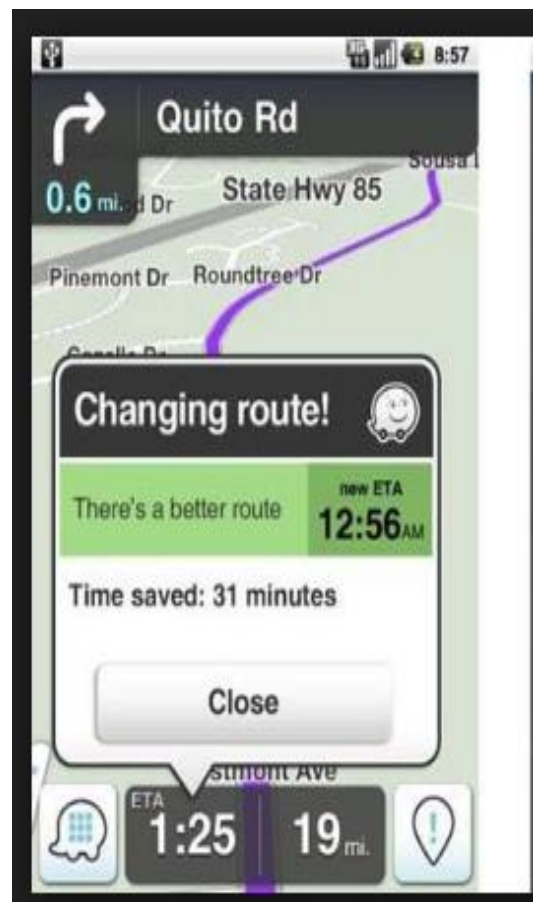
Somos Agiles!!! >

Añade una descripción del grupo >

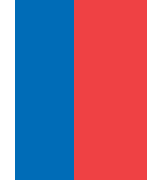
3.3 Asesoran en Tiempo Real, son Capaces de Reaprender y Entregar Nuevas y Mejores

Soluciones.

- **Opinan en Comités de Gobierno.**
- **Destraban con opiniones oportunas, la liberación de Mínimos Productos Viables. (Soluciones Digitales)**
- **Coordinan GRC en la Organización.**
- **Buscar subir el Nivel de Madurez de la Organización, atacando Causa Raíz.**



3.4 Uso intensivo de la Tecnología y de la Inteligencia Artificial



- **Data Analitic sobre Big Data: Riesgos y Oportunidades sobre Objetivos Estratégicos.**
- **Auditoría Continua sobre Riesgos Emergentes.**
- **Uso de Inteligencia Artificial.**

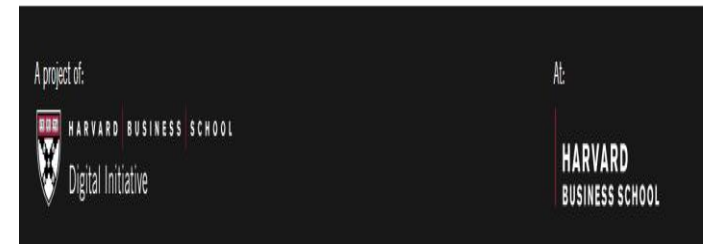
Google X: Leveraging data and algorithms for self-driving cars

Last modified on [April 6, 2017](#)

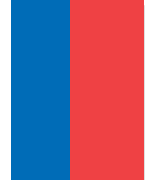


3.5 Uso de Inteligencia Emocional y Experiencias de Clientes

- **Recoger expectativas al inicio**
- **Retroalimentación permanente**
- **Disponer de un relato: “Te apoyamos en el logro de tus objetivos”**
- **Mi Trabajo no es mi Trabajo.**



El modelo de Waze: ¡haz que tus usuarios hagan el trabajo!

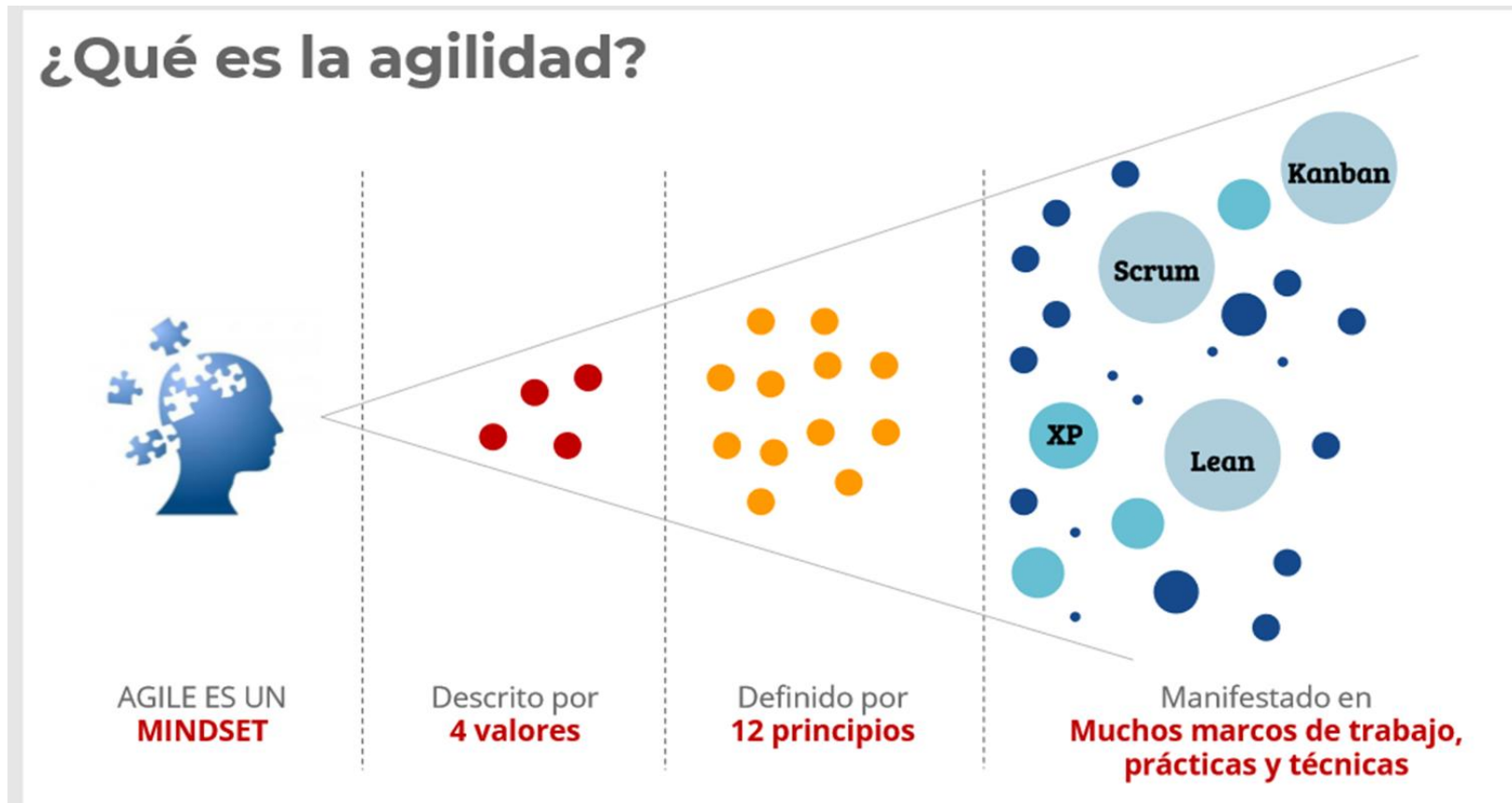


ESTR
OBJE

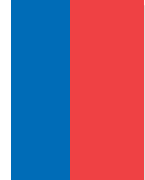


IDAS
E
ENTES

4. EXPERIENCIAS APLICADAS COMO AUDITORES WAXE



Corazón Agilismo



ENTREGA
CONTINUA
DE VALOR



COLABORACION

REFLEXION
Y
MEJORA
CONTINUA

ADAPTACIÓN



4. EXPERIENCIAS APLICADAS COMO AUDITORES WAXE



4.1. Somos Ágiles –Experimentos de 4 Bancos Latinos.

4.2. Opinión Mínimo Producto Viable – Caso Ahorro Digital.

4.3. Coordinación GRC

4.1. Somos Ágiles – Experimentos de 4 Bancos Latinos.

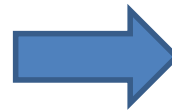
Bancolombia, BCP Perú, ITAU Brasil y BancoEstado Chile
Mayo 2018.

Manifiesto ágil - Valores

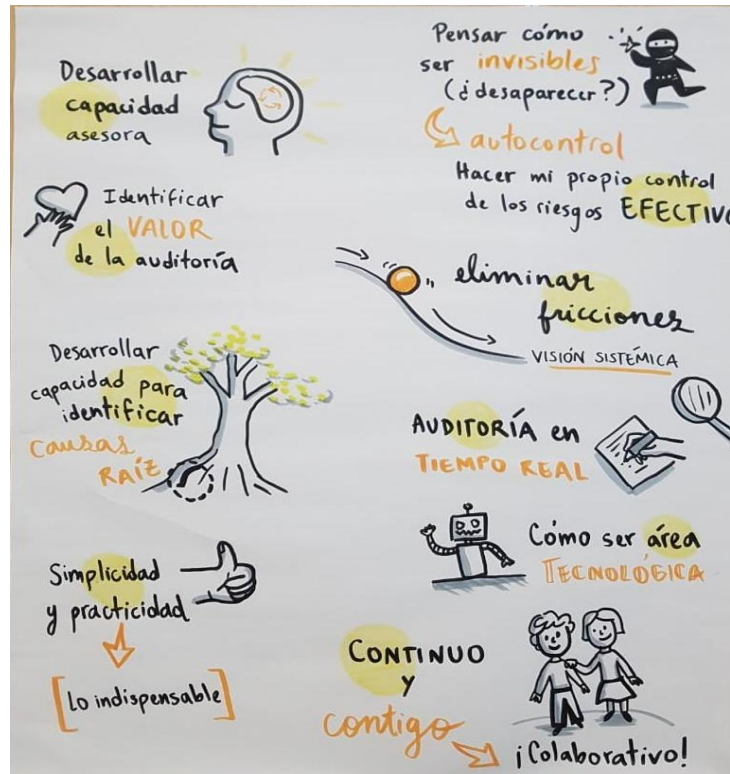


Esto es, aunque **valoramos** los elementos de la **derecha**, **valoramos** más los de la **izquierda**.

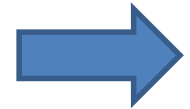
APLICACIÓN
AUDITORIA
INTERNA



¿QUÉ NOS
soñamos?



OKR's
Experimento
aplicado a
Auditoria
Sucursales.



OBJETIVO	KR´S	Estado Actual	META a 2 meses (fines de noviembre)
Cómo ser una área tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> Presentar en Tableau, los indicadores previos a la selección de Sucursales con foco específicos en los programas. 	Excel	Piloto Tableau (Carolina) M Alcances diferenciados
	<ul style="list-style-type: none"> Presentar en Tableau, los resultados de la revisión de una sucursal/subgerencia 	No existe	Piloto Tableau (Solange) L
Desarrollar capacidad asesora	<ul style="list-style-type: none"> Realizar reuniones con Subgerentes antes, durante y después de realizar la revisión por sucursal/subgerencia para recoger expectativas y retro de resultados. 	Práctica no definida ni estructurada	Protocolo de inicio S Protocolo de cierre con retroalimentación de mejoras y respuesta a expectativas L
Identificar el valor de la Auditoría	<ul style="list-style-type: none"> Realizar retrospectivas guiadas al término de la auditoría, con el equipo de auditores. 	No existe	Diseño e implementación M al final del proceso (gestión del cambio)
	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de ámbitos de mejora continua y aplicación próxima auditoría. 	No existe	Compromisos de mejora, S próxima aplicación y su seguimiento.

4.2. Opinión Mínimo Producto Viable – Caso Ahorro Digital

- **Venta Digital se registra como venta de Sucursales**
- **Sucursales quiere tener una cuadratura de ventas físicas y ventas digitales. Piensa en su riesgo operacional y regulatorio.**
- **Primer Entregable consideraba una consulta de las ventas digitales una a una de la sucursal.**
- **Back Log, en próxima entrega, considera la cuadratura señalada por las Sucursales.**

4.3. Coordinación GRC

- **Diagnóstico Madurez GRC**



- **Aporte e Integración 3° con 2° y 3° Líneas**

- **Cómo pasar al siguiente nivel?:**

- **Metodología Unificada Riesgos**
- **Modelo 3 Líneas de Defensa**
- **Comisión Coordinación GRC**
- **Mapa de Procesos 2.0**
- **Integrarse en la Gestión por Procesos**

Después de ello, ir a buscar un sistema GRC que nos integre.

5. CONCLUSIONES

1. **Combine lo tradicional con lo moderno.**
2. **Innove y sea Ágil - rompa algunos huevos, desafíe.**
3. **Su trabajo no es su trabajo**
4. **Ser WAXE tiene algunos riesgos, debes estar siempre conectado (actualizado)**
5. **Reflexiona sobre tu carrera y tu propósito....**



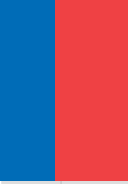
**RECALCULANDO
RECALCULANDO
RECALCULANDO
RECAL.....**

INFORMACIÓN DE CONTACTO

hreboll1@bancoestado.cl

hreboll1@hotmail.com





¡Gracias por su Atención!