Aprendiendo a ser evaluados.

Iniciar una evaluación de calidad puede ayudar a que su grupo de auditoria llegue a la cima.

Por Michael P.Fabrizius, CIA, CPA.
Vice presidente de Auditoria Interna, Bon Secours Health System.
Richard M.Serafini, CIA, CFE, CRP, CFSA.
Socio Enterprise Risk Services Deloitte.

Traducción de Juan Carlos Bernardi, CIA, Instituto de Auditores Internos de Argentina

---

Muchos auditores internos tienen emociones encontradas sobre la conducción de una evaluación de calidad independiente [1](anteriormente conocida como revisión de aseguramiento de la calidad) una vez cada cinco años, como prescriben las Normas del Instituto Americano de Auditores Internos para la práctica profesional de la Auditoria Interna. Si bien desean la idea de crecer en calidad especialmente desde que la ley Sarbanes-Oxley apareció en escena, a menudo detestan la idea de inflingirse una evaluación de calidad.

Entonces, ¿porque en el departamento de Auditoria Interna de Bon Secures Health System con base en Marritosville, Md, le dieron la bienvenida al examen de auditoria interna aun antes que fuera obligatorio por las *Normas?*.

Nadie había cuestionado las prácticas del departamento. No había cuestiones o asuntos urgentes relacionados con la calidad. Aun así los auditores internos decidieron tomar un enfoque proactivo y completar una revisión independiente del departamento.

La evaluación de calidad se convirtió en un catalítico para reforzar y fortalecer la posición del departamento dentro de la organización.

También ofreció el acceso a las mejores prácticas que ayudarían a asegurar que el departamento estuviera bien actualizado con las prácticas profesionales[2] .

El proceso de evaluación de calidad abrió paso al "empowerment" y, sorprendentemente, fue indoloro.

La experiencia fortaleció el programa de auditoria interna y ayudó a crecer el perfil del departamento en toda la organización.

Comenzando desde adentro.

La preparación, la comunicación y una actitud positiva son los secretos de una enriquecedora evaluación de calidad.

En Bon Securs los preparativos comenzaron primero con la decisión de incluir una revisión interna de los objetivos del departamento. La auto-evaluación ayudó a preparar y a obtener finalmente los mejores valores de una revisión externa.

Una revisión interna formal no es siempre necesaria antes de llevar adelante una evaluación externa. En algunos casos los resultados de la revisión externa son

---

[1] N. del T.: Quality Assesment, por sus siglas en ingles.
[2] N. Del T.: state of art, en ingles.

necesarios para suministrar el marco para un programa de control de la calidad que pueda implementarse internamente.
La clave es hacer lo necesario para estar preparado y hacer el proceso lo más efectivo posible.
La preparación de Bon Securs incluyo la capacitación de la alta dirección y el comité de auditoria en el concepto de evaluación de la calidad, el cual ayudó en su momento a justificar el tiempo y el esfuerzo involucrados en la revisión interna y en los costos de una revisión externa.
Adicionalmente tres gerentes del departamento de auditoria interna asistieron a los cursos del Instituto de Auditores Internos para obtener las competencias y recursos necesarios para optimizar la eficacia del proceso.
La revisión interna ayudo a clarificar los matices de la evaluación de calidad y los múltiples objetivos que podían alcanzarse.
Reveló que además de evaluar el cumplimiento técnico de las Normas, una evaluación de calidad suministraría información importante de "benchmarking" y de "mejores prácticas."
Cuando llegó el tiempo de la revisión externa el departamento de auditoria interna, la gerencia y la dirección sabían exactamente que esperar. Quizás más importante, el equipo de auditoria interna enfrentó al proceso con confianza.
Cada uno estaba más ansioso por una nueva perspectiva que temeroso por lo que la evaluación de calidad pudiera revelar.

Involucrando a la alta dirección.

Al iniciar la revisión externa, Bon Secours formó un comité de supervisión de la evaluación de calidad que incluía al director financiero, al director de asuntos legales y a un miembro del comité de auditoria. Tener el involucramiento directo de estos actores fue crítico para el éxito del proceso. La gente adecuada para involucrar en el comité de supervisión variará de compañía en compañía, dependiendo de la cultura y la forma en que esta organizado su liderazgo.
Sin embargo cualquier compañía que planea una evaluación de calidad debe aplicar universalmente el concepto.
El comité de supervisión ayudó a desarrollar los objetivos de la revisión, el pedido de propuestas y el cronograma del proyecto (ver Objetivos y Cronograma de la evaluación de calidad del departamento de Auditoria Interna) y también asistió en la selección del proveedor del servicio. El involucramiento y la supervisión continuaron durante el proceso de evaluación de calidad y durante el informe final al comité de auditoria.
El comité de supervisión fue mucho más que una figura formal.
El asesoramiento y el consejo del comité durante el proceso de evaluación de calidad fueron invalorables.
Su interacción con el proveedor incrementó el respeto de los ejecutivos hacia la función de auditoria interna.

Seleccionando el proveedor.

Bon Secours emitió solicitud de servicios [3] a cuatro proveedores. Basados en un modelo propuesto por el IIA la solicitud fue un documento clave para comunicar las

[3] N. del T.: R.F.P (request for proposal).

expectativas a los proveedores potenciales del servicio (ver Ejemplo de solicitud de servicios, en el Anexo 1 al pié de esta nota).
Cada proveedor tuvo la oportunidad de aprender lo más posible acerca de la compañía y de la función de la auditoria interna a través del plan de auditoria interna anual el cual fue un adjunto a la solicitud de servicios. El plan es un documento detallado que incluye el cronograma de la auditoria interna, el documento constitutivo (charter), el organigrama, el presupuesto anual y los antecedentes y competencias del personal.
Proporcionar este nivel de detalle asegura que todas las propuestas se encuentren adecuadamente fundadas.
De las propuestas que el comité de supervisión recibió fueron seleccionadas e entrevistadas dos firmas. Uno fue eliminado en razón del precio. Y otra firma parecía más interesada en promover su concepto de marketing que en suministrar el servicio que se necesitaba.
El comité finalmente seleccionó a Deloitte para conducir la evaluación de calidad, basado en su calidad y experiencia.

No dejando nada imprevisto.

La propuesta de Deloitte comunicó el alcance y los objetivos de la evaluación de calidad. Sin embargo antes de comenzar el proceso Deloitte y Bon Secours colaboraron extensamente en los elementos específicos de la evaluación.
Discutieron en detalle las áreas del proceso de auditoria interna que serian revisadas y los ejecutivos que serian entrevistados. Ambas partes trabajaron juntas para desarrollar un cronograma detallado para los entrevistados y la entrega del informe final para que los tiempos fueran cuidadosamente coordinados. Muy poco quedo sin cubrir.
Con la cantidad de gente de Bon Secur involucrada en la evaluación de calidad, era clave mantener el proceso cuidadosamente orquestado.
Se enviaron comunicaciones detalladas a todos aquellos involucrados para que pudieran conocer lo que se esperaba y el proceso pudiera desarrollarse sin contratiempos.
El proceso de evaluación de calidad finalmente incluyo entrevistas a cerca de 30 gerentes, ejecutivos y a los miembros del comité de auditoria.
Inicialmente, el número planeado de entrevistas parecía alto. Sin embargo la naturaleza descentralizada del proceso de Bon Secours hacia importante involucrar a todos los niveles, hasta los miembros del comité de auditoria y el presidente del Directorio.
El objetivo de la revisión fue importante para ayudar a entender la cultura y la estructura de la organización.
Adicionalmente a las entrevistas, la revisión incluyo la evaluación de:

- El alcance del plan de auditoria interna.
- Las auditorias individuales.
- Las políticas y los procedimientos.
- El soporte de “governance” (gobierno de la organización).
- Documentaciones de reuniones y resultados de las auditorias.
- Comunicaciones e informes en curso.
- El documento constitutivo (“charter”) del departamento de auditoria.
- El documento constitutivo (“charter”) del comité de auditoria.
- El manejo de los recursos humanos.
- La rotación del personal.

- La capacitación.

Durante la evaluación el equipo de evaluación informaba su avance en forma semanal lo que fue vital para asegurar un proceso dinámico.
Esta información aseguró que cada uno estuviera al tanto del progreso del trabajo.
Además, tener un plan detallado con objetivos claros, roles y responsabilidades claramente definidos y expectativas entendidas claramente por los accionistas fue la clave para el éxito de la evaluación de calidad.

Recomendaciones y resultados.

En un mes Deloitte preparó un resumen con los hallazgos de la evaluación de calidad para ser discutidos con el comité de supervisión.
La preparación dio sus frutos porque hubo pocas sorpresas pero gran valor en los resultados.
La evaluación de calidad ayudo a dirigir recursos y a ganar soporte para una mejor auditoria en tecnología de la información. También reveló mejores prácticas para adoptar en el futuro, como mejorar las comunicaciones y la administración de las reuniones del comité de auditoria.
El informe final, que fue presentado al comité de auditoria y otros ejecutivos seleccionados, incluyó unas pocas recomendaciones claves:

- *Auditoria financiera y operativa en el plan de auditoria anual.* El departamento de auditoria interna había comenzado a cambiar su foco en el logro de un buen balance entre la auditoria operativa y financiera. La evaluación de calidad confirmó la necesidad de continuar moviéndose en esa dirección, con una recomendación para alinear más conscientemente la auditoria con las necesidades estratégicas y operativas de la compañía.
- *Debilidades comunicacionales y de alcance en el plan de auditoria.* Presentando el universo de potenciales áreas a auditar en una matriz, el plan de auditoria ahora ilustra las áreas que no son auditadas, así como también las que lo son. Este enfoque da una idea más clara idea del riesgo y proporciona un soporte para incrementar donde sea necesario el alcance de la auditoría.
- *Utilizar más formatos de presentación en los informes.* Las entrevistas con los clientes o usuarios de la auditoria interna revelaron una preferencia por informes más concisos, más que los formatos narrativos. Hacer este cambio también redujo el tiempo insumido en diseñar y rediseñar los informes que eran presentados en un formato narrativo y no con un resumen ejecutivo.

El informe de la evaluación de calidad también proporcionó benchmarking en la asignación del personal y los recursos, que revelo que el plan de Bon Secours era de amplio alcance. El informe también confirmo que el departamento de auditoria interna estaba en cumplimiento con *las Normas* del IIA. Nuevamente, la evaluación interna de calidad hecha previamente, ayudó a hacer más productiva la revisión externa.
Otro beneficio de la revisión de calidad fue el nivel de capacitación que proporciono a los actores clave de Bon Secours. Por ejemplo no era aparente lo poco que entendían los ejecutivos sobre el proceso de auditoria. Habían estado interactuando con la auditoria interna pero sólo en una capacidad limitada. Los ejecutivos actúan en forma regular en asuntos de cumplimiento y legales pero a veces fallan en entender su rol en la organización. La evaluación de calidad proporciono una excelente manera de “vender”

el departamento a través de la voz independiente de un proveedor de servicio de evaluación de calidad.

Un proceso contínuo.

La revisión externa fue el principio, no el fin del programa de auditoria interna de Bon Secours. Seis meses después del informe formal, se hizo un reporte de seguimiento sobre la implementación de las recomendaciones.
El plan de auditoria interna ahora también incluye objetivos de mejoramiento anuales. Los auditores internos regularmente interrogan al comité de auditoria y a la alta dirección para identificar áreas que necesitan mejoras. En esta coyuntura, cada uno está satisfecho con los progresos realizados hacia la mejora de la calidad y recomiendan el proceso de evaluación de calidad a otros directores de auditoria interna.

Siendo proactivos.

La evaluación de calidad proporciona un nuevo nivel de confort a los ejecutivos y al comité de auditoria sobre el alcance y la forma en que conducen la auditoria.
A través de discusiones facilitadas en el marco del QA, los ejecutivos ahora tienen nuevas visiones en el proceso de auditoria interna y más respeto por la función.
Tomar un enfoque proactivo puede dar muchos beneficios. Si una función de auditoria interna está operando eficiente y efectivamente, una evaluación de calidad sirve como una confirmación de la calidad de sus operaciones. Si pueden concretarse las mejoras, una evaluación de calidad apunta a presentar soluciones prácticas y amplias para ayudar a que el departamento de auditoria incremente su valor en la organización, mejore su eficiencia y eficacia en alcanzar las necesidades de sus clientes clave y su planeamiento para el futuro.

ANEXO 1
Ejemplo de Requerimiento de Servicios.

Sr- XXX
C/o XYZ Asurance Firm
353 Royal Canal Boulevard.
Jacksonville, UT xxxxx

Requerimiento de Servicios: Evaluación de Calidad del Servicio de Auditoria Interna de Amalgamated Manufacturing Inc.

Antecedentes. Amalgamated, una sociedad abierta fabrica y vende instrumentos quirúrgicos especiales.
Las instalaciones fabriles se encuentran localizadas en tres estados de la costa atlántica. Las instalaciones de distribución se encuentran localizadas en Pensylvania, Indiana, Louisiana y Nevada y las operaciones comerciales se encuentran tercerizadas. En el año fiscal finalizado el 31 de Agosto los ingresos netos fueron aproximadamente 2.2

billones y los activos superaban los 2,5 billones. Mayor información sobre Amalgamated esta disponible en nuestro sitio Web.
Nuestro Departamento de Auditoria Interna proporciona una evaluación independiente de los controles claves financieros y operacionales. El departamento de auditoria también comparte las mejoras prácticas que promueven la eficiencia operacional y las oportunidades de ahorro. Nuestro plan de auditoria es el resultado de una evaluación de riesgos anual. Se adjunta una copia del programa de auditoria interna como referencia.

Servicios de revisión a ser proporcionados. La propuesta de servicios es para una evaluación de calidad del servicio de auditoria. El elegido independiente:

- Evaluará la eficiencia y eficacia del departamento de auditoria interna basado en los estándares y en la información de benchmarking.
- Revisará el universo de auditoria de Amalgamated y el método seguido para la evaluación de riesgos que conduce al plan de auditoria.
- Evaluará la estructura organizacional del departamento su personal y el enfoque de auditoria.
- Determinará cómo se percibe la auditoria interna a través de entrevistas e investigaciones con los clientes incluido su personal de gobierno.
- Examinará las técnicas de auditoria interna y la metodología para probar controles.
- Identificará formas para mejorar las políticas y los procedimientos de auditoria interna.
- Evaluará si el departamento de Auditoria cumple con las Normas internacionales del Instituto de Auditores Internos para la práctica profesional de la auditoria interna.

La respuesta a esta solicitud de servicios debe identificar a los miembros y credenciales del equipo de revisión, incluido un organigrama de la organización y los contactos primarios. El equipo de revisión incluirá experiencia en auditoria interna fabril.
La revisión será confidencial, cuyos resultados serán entregados a los representantes de Almagamated designados. El evaluador independiente preparará un reporte escrito a la terminación de la evaluación de calidad el cual será dirigido al CEO y al comité de auditoria. La presentación de los resultados de la evaluación será entregada al Comité de Auditoría.

Honorarios estimados. Presunciones. Los honorarios estimados deben incorporar las siguientes presunciones:

- El proyecto será desarrollado en marzo con un reporte preliminar entregado el 28 de abril y el reporte final entregado el 15 de mayo.
- Los honorarios deben incluir los costos más los gastos estimados. Por favor indique el costo horario para esta revisión y el que sea necesario contratarse.

Entrega y selección. Las propuestas para la evaluación de calidad deben ser entregadas antes del 20 de enero. Auditoria Interna, nuestro comité de supervisión el cual esta compuesto de nuestro director financiero, el director de asuntos legales y un miembro de nuestro comité de auditoria, revisarán cada propuesta. La selección del proveedor esta prevista tentativamente para el 1 de Febrero, después de la entrevista de los finalistas. Cualquier pedido de información adicional debe ser coordinado a través de mi oficina al numero 1 410 555 3234.-

Otros asuntos. Por favor proporcionar referencias. También limitar el material en respuesta a esta solicitud a 12 páginas.
Esperamos trabajar con ustedes y por favor no duden en contactarnos si tienen alguna inquietud adicional.

Atentamente,

David P. Auditor.
Vicepresidente de Auditoria Interna.

ANEXO 2
Objetivos y Agenda de una Evaluación de calidad de los servicios de auditoria interna.

Objetivo: Obtener una revisión externa e independiente del Departamento de Auditoria Interna para evaluar el cumplimiento de los Standares Internacionales para la Práctica profesional de la auditoría interna del Instituto de Auditores Internos y proporcionar información sobre el benchmarking y las mejores practicas.

	Fecha	Actividad.
1.	Enero 2, 200x.	Envío de solicitudes de servicio al grupo de proveedores independientes.
2.	Enero 20, 200x.	Vencimiento de las respuestas a las solicitudes.
3.	Febrero 1, 200x.	Selección del proveedor por el comité de supervisión.
4.	Marzo 1, 200x.	El proveedor independiente comienza su revisión.
5.	Marzo 28, 200x.	El proveedor independiente completa la revisión.
6.	Abril 3, 200x.	Reunión de cierre del proveedor independiente con el comité de supervisión.
7.	Abril 28, 200x.	Borrador del informe completado y revisado con el CEO y el comité de supervisión.
8.	Mayo 15, 200x.	Recepción del informe final.
9.	Junio 10, 200x.	Presentación del informe al comité de auditoria por el proveedor independiente.
10.	Junio 11, 200x.	Informe ejecutivo presentado al comité de directores por el comité de auditoria.
11.	Junio 12, 200x.	Auditoria interna comunica los resultados de la evaluación a los participantes del proceso.

Este artículo fue seleccionado por el Comité de Publicaciones del IAIA, de la revista **INTERNAL AUDITOR** de **Febrero de 2004**, y su traducción autorizada por el IIA.