

AUDITORIA INTERNA METODOLOGIAS AGILE Y KANBAN



35 años de experiencia en Auditoría de Bancos.

Gerente de Auditoría de Banco Galicia.

Gerente de Auditoría de Naranja X (Fintech)

Gerente de Auditoría Interna en BBVA (1990-1995)

22 años de experiencia como expositor.

Más de 150 conferencias en Congresos de Argentina,

**Colombia, Uruguay, Chile, Paraguay, Bolivia,
España, Panamá, México y EEUU.**

Presidente en Congresos de Auditoría de Bancos.

Director de la División de Auditoría de ADEBA.

Lic. Sistemas (UADE).

Master Desarrollo Directivo (IAE). Miembro IIA.

**Miembro Consejo Académico de la Diplomatura de
Control Interno Gubernamental.**

**Miembro Junta Evaluadora “Premio IDEA a la
mejor Empresa de Argentina”**



Es probable que ya estén haciendo todo esto.
O que no quieran cambiar, porque sostienen
que están trabajando bien.

Adicionalmente es muy probable que
consideren que la coyuntura y la dotación
actual no les permite implementar esta
metodología...

**NACIO CON SPOTIFY DESDE CERO...
USEMOSLA, PERO NO COMO MODA,
SOLO SI REALMENTE QUEREMOS CAMBIAR.
LO PRIMERO ES CAMBIAR LA MENTALIDAD DE LA GENTE...**

**LOS LIDERES DE AUDITORIA DEBEN DAR UN VUELCO DE 180 GRADOS.
SERA UN FRACASO SI CAMBIAMOS LAS PRACTICAS ANTES QUE LA
MENTALIDAD DE LA GENTE.**

**TIENE QUE HABER UN SPONSOR PARA QUE AUDITORIA CAMBIE
EL GERENTE DE AUDITORIA DEBE LIDERAR CAMBIO COMO “AGILE COACH”.
CONTAR CON LA BENDICION DEL COMITE DE AUDITORIA
Y AREAS AUDITADAS (DESCONTADO EN ESTE CASO).**

NO SE DEBE IMPLEMENTAR PORQUE ES MODA, TIENE QUE HABER MOTIVOS REALES

- **TRABAJO EN EQUIPO**
- **ESPECIALISTAS CON MEJORA DE TIEMPOS**
- **ASOCIAR AUDITORES DE SISTEMAS CON CONTADORES**
- **ACORTAR DURACION DE LAS AUDITORIAS**
- **EMPATIA CON AUDITADO**
- **OPORTUNIDAD**
- **HALLAZGOS Y ALCANCES IMPORTANTES**
- **DURACION LOGICA DE LOS TRABAJOS**
- **INTERES DEL AUDITADO**
- **DECIDO CON DATOS (TRANSACCIONES, INCIDENTES DE SISTEMAS, RECLAMOS, REDES SOCIALES, ETC.)**

TIENE QUE HABER UN MOTIVO

- **ROBOTIZACION DE AUDITORIA INTERNA.**
- **CERRAR EL GAP VS. EXPECTATIVAS DE LA ALTA DIRECCION.**
- **ANTICIPARNOS A LOS RIESGOS EMERGENTES Y A LOS CAMBIOS DEL NEGOCIO.**
- **ENTREGAR INFORMACION RELEVANTE AL AUDITADO.**
- **NO EXPONER DEBILIDADES INTRASCENDENTES.**
- **FOCO EN REDUCCION DE COSTOS, INCREMENTO DE LAS UTILIDADES, CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO Y ESTRATEGIAS COMERCIALES, EVITAR MULTAS Y SANCIONES.**
- **CONOCER LOS 5 PRINCIPALES INGRESOS ECONOMICOS DE LA EMPRESA.**
- **PLAN ANUAL.**

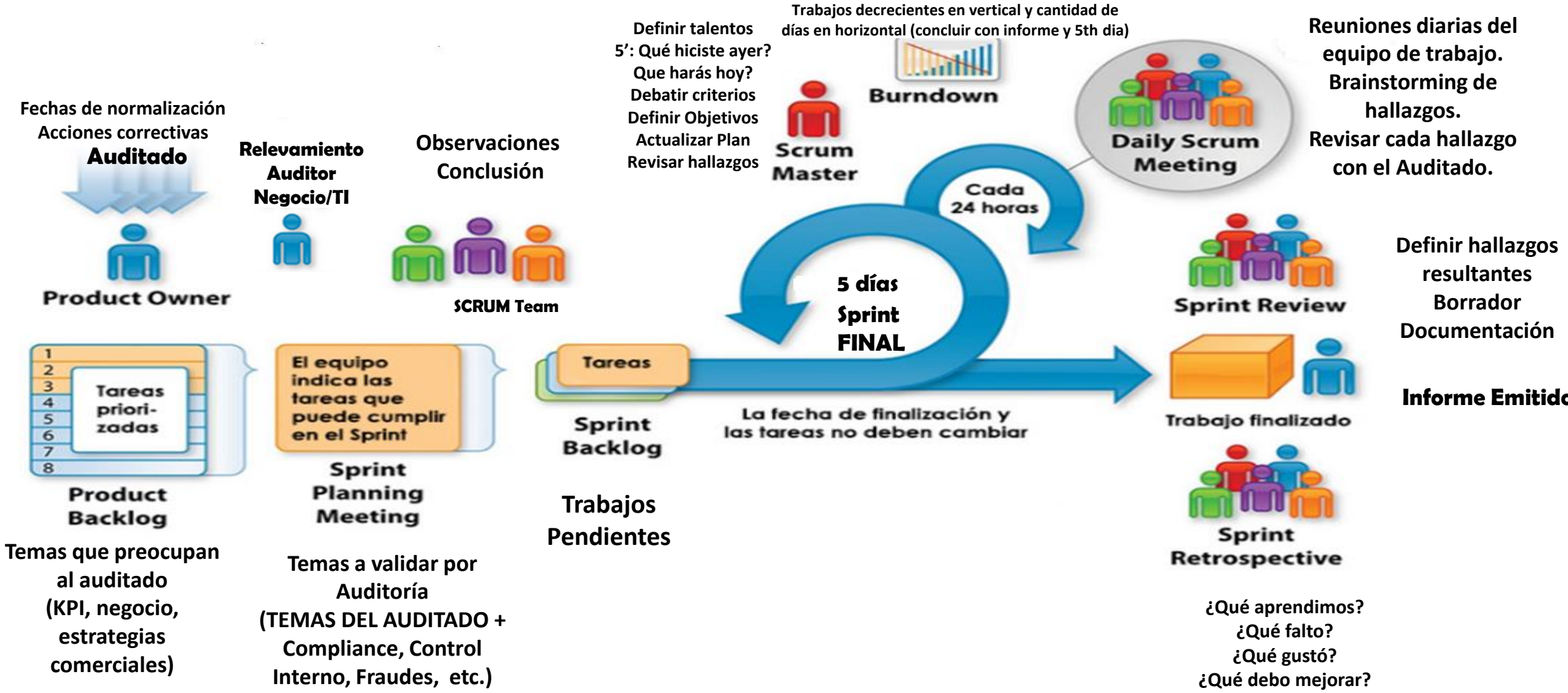
FRASES DE RESISTENCIA

**“SIEMPRE LO HICIMOS ASI,
COMO VAMOS A CAMBIAR”**

**“YO QUIERO CAMBIAR PERO
LOS DEMAS SE RESISTEN”**

**“UNA COSA ES LA TEORIA, LA PRACTICA
ES MUY DISTINTA”**

DECIDO CON DATOS



CONCEPTOS A TENER EN CUENTA

SCRUM : Equipo de Auditoría

SCRUM MASTER: Jefe de Auditoría

SPRINT: Cada tarea realizada

AGILE COACH: el líder que capacita a la dotación de Auditoría.

SPRINT PLANNING MEETING: Reunión Auditado/Auditor/Scrum Master.

El auditado describe sus necesidades (dolores, conflictos, etc.). El Scrum también plantea los suyos y así se arma el “Sprint Backlog”.

SPRINT BACKLOG: Tareas a desarrollar

BACKLOG: Breve reporte de lo pendiente para pasar al próximo paso.

METODOLOGIA KANBAN

SISTEMA DE PRODUCCION ALTAMENTE EFECTIVO Y EFICIENTE.

SE IMPLEMENTO EN TOYOTA - KAN = VISUAL BAN= TARJETA

ES UN TABLERO VISUAL Y MOVIL (MANUAL O DIGITAL).

POST IT – TRELLO - PLANNER

APROVECHAMIENTO AL MAXIMO DE LOS TALENTOS.

DEBE PRIORIZARSE TRABAJOS EN CURSO ANTES DE COMENZAR NUEVAS TAREAS.

APERTURA LIMITADA DE TAREAS: 3 DATA MINING, 2 RELEVAMIENTOS, 4 BORRADORES, ETC. NO PUEDO TENER 12 DATA MINING SIMULTANEAMENTE Y EL RESTO ESTAR PARADO, PORQUE GENERO TIEMPOS MUERTOS.

METODOLOGIA KANBAN

PERMITE VISUALIZAR EL FLUJO DE CADA AUDITOR PARA REDEFINIR ESTRATEGIAS SOBRE LAS TAREAS A ASIGNAR

CALIDAD GARANTIZADA: Todo debe salir bien desde la primera vez. NO hay margen para errores. Kanban no premia la rapidez, premia la calidad. Cada talento sabe lo que tiene que hacer.

REDUCCION DE DESPERDICIO: Hacer lo importante y muy bien. Reducir lo superficial.

MEJORA CONTINUA: NO es solo un método de gestión. Es un método de mejora del proceso de Auditoría Interna.

FLEXIBILIDAD: Lo que se hará se decide en el BACKLOG (Tareas pendientes acumuladas), debiendo priorizar tareas según las necesidades coyunturales.

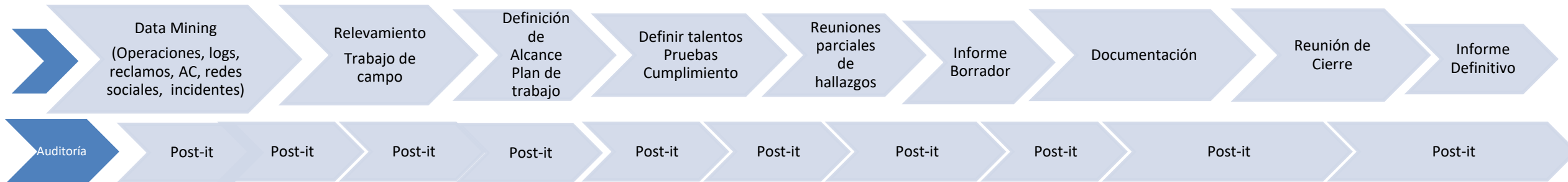
METODOLOGIA AGILE / KANBAN

PRIMERO MASAJEAR INFORMACION

(OPERACIONES, LOGS, INCIDENTES DE SISTEMAS, RECLAMOS/DENUNCIAS DE CLIENTES, REDES SOCIALES).

POSTERIORMENTE EL RELEVAMIENTO/TRABAJO DE CAMPO.

LUEGO SE PODRA ARMAR PLAN DE TRABAJO Y SE BUSCARAN LOS TALENTOS NECESARIOS A PARTIR DEL ALCANCE RESULTANTE



Referencia Post-it

Naranja: DEMORA

Amarillo: EN CURSO

Verde: FINALIZADO

KANBAN – ALCANCE DE LOS TRABAJOS

APROVECHAMIENTO DE LOS TALENTOS

DATA MINING - COMPLIANCE – NORMAS INTERNAS

KPIs – CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO

PERDIDAS OPERACIONALES – RIESGOS OPERATIVOS- MATRIZ DE AUTOEVALUACION

BASES DE EVENTOS – RUBROS CONTABLES - DENUNCIAS Y RECLAMOS DE CLIENTES

IMPUESTOS – COBRO DE COMISIONES – BONIFICACIONES

PREVENCION, DETECCION Y RESPUESTA ANTE EL FRAUDE

PROTECCION DE USUARIOS FINANCIEROS – PREVENCION DE LAVADO DE ACTIVOS

PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO – RIESGOS LEGALES

SEGURIDAD INFORMATICA – CIBERSEGURIDAD – INCIDENTES EN LOS SISTEMAS

OBSOLESCENCIA – INTERFACES – SEGURIDAD DE BASE DE DATOS

EFICIENCIA – REDUCCION DE COSTOS – INCREMENTO DE UTILIDADES

LIDERAZGO AGILE

- SE REQUIERE ALTO DESEMPEÑO EN LA PRIMER ETAPA DE CADA TRABAJO.
- PARTICIPACION DE LAS CONCLUSIONES DEL MASAJEO DE DATOS (OPERACIONES, INCIDENTES DE SISTEMAS, RECLAMOS Y DENUNCIAS DE CLIENTES, REDES SOCIALES, LOGS, ETC.).
- PARTICIPACION EJECUTIVA DEL RELEVAMIENTO Y POSTERIOR ALCANCE DEL TRABAJO.
- DEFINIR LOS TALENTOS.
- REUNIONES DIARIAS DE 5 MINUTOS CON CADA COLABORADOR VISUALIZANDO LA PLANTILLA DEL METODO KANBAN.
- REVISION DE CADA HALLAZGO.
- LOGRAR UNA DISTRIBUCION EQUITATIVA DE LOS TALENTOS.
- BORRADOR/REUNION DE CIERRE/INFORME DEFINITIVO.

Metodología “Agile” - Estrategias

- Compliance no es un fin, debe ser parte del alcance solamente.
- Hallazgos sobre Eficiencia/Experiencia Fraude/ Regulatorio/Objetivos estratégicos del Negocio/estrategias comerciales.
- Brainstorming integral en equipo para detectar riesgos emergentes, conocer el negocio, coyuntura.
- Foco sobre expuestos que “lentifican” procesos operativos y/o del negocio.
- Agile no debilita la calidad de las auditorías.
- Participación en Proyectos Agile.
 - Principio de Pareto (80/20).
- Compliance no se negocia.

Metodología “Agile” – Habilidades duras y blandas

- Se elimina la separación entre planificación y trabajo de campo. Se hacen simultáneamente.
- Se requiere Liderazgo más robusto al inicio (salir de zona de confort del alcance estándar preexistente).
- Aprovechar talentos que sean cross a trabajos simultáneos , no auditores estancos.
- Revisiones trimestrales del plan.
- Único Plan: Anual. Desaparece plan bienal y trienal.
- Trabajos en equipo con sinergia.
- Se invierte el orden cronológico. Primero evalúo información, luego relevo, finalmente planifico.
- "Metodología Kanban"
- Migrar del briefing semanal/mensual/anual a contactos personales diarios.

Metodología “Agile” - Robotización

- Auditoría Continua (300 alertas diarias).
 - Digitalización 100% papeles de trabajo.
- AC reduce alcance y tiempos de Auditoría tradicional.
 - Software de Seguimiento y tipificación de observaciones.
- Análisis predictivo (Python y “R”).
 - Trello / Planner

Metodología “Agile” – Vínculo con auditado

- Debates parciales de hallazgos sirve para cambiar plan posterior del alcance.
- Foco en necesidades de partes relacionadas (auditor/auditado).
- Consolidación de pedidos a clientes permanentes.
- Auditoría Interna le brinda información al auditado, no se la solicita.
- Minimizar presencia física en ámbito auditado y que sea por tiempos reducidos.
- Mayor receptividad del auditado por ser los temas importantes.
- Vínculo “face to face” con el auditado.

Metodología “Agile” – Información y documentación

- Lo satisfactorio también debe ser documentado.
- Documentación mejorada, en lugar de justificar absolutamente todo con documentación exhaustiva, atacar lo importante.
- Oportunidad de la información (últimos meses).
- Sin un análisis previo de datos es muy complicado definir alcances, encontrar errores, omisiones o fraudes.
- Analizar universo, pero si fuera demasiado voluminoso, focalizar lo relevante.
- Documentar al final del proceso.
- Decido con datos (Incidentes, redes sociales, reclamos, AC, transacciones, cancelaciones de sistemas, informes de 2da. Línea, riesgos operacionales, benchmarking, etc.)

Caso de estudio – Empresa Fotográfica

**En un proyecto de cambio profundo
con 10 personas a cargo,
siempre habrá 3 que se sumarán con
fuerza al mismo,
a 4 les dará lo mismo,
pero habrá inexorablemente otros 3
que tratarán de boicotarlo ...**

Ser “Agile” - Como sigue esto ...

Habrá que apoyarse en la gente que demuestre entusiasmo por el cambio.

El resto ir  acercándose, algunos por curiosidad, otros porque no tendrán más remedio.

Nos queda el tercer grupo, el equipo del boicot.

No habrá lugar para ellos, por lo cual deberán abandonar Auditoría Interna...

CONCLUSIONES

- **Incluir necesidades de los clientes internos.**
- **Acelerar el proceso de Auditoría.**
- **Ser finalmente oportunos.**
- **Reducir tiempos muertos y los que no aportan valor.**
- **Priorizar las Auditorías según su importancia y urgencia.**
- **No documentar como autómatas.**
- **Propiciar información valiosa al auditado.**
- **Establecer alcances y tiempos según la criticidad de cada proceso.**

CONCLUSIONES

- **EVITAR INFORMES CARENTES DE TEMAS IMPORTANTES.**
- **FLUIDA COMUNICACION: AUDITOR/AUDITADO – GERENTE AUDITORIA/GERENTE AUDITADO.**
- **AUDITOR CON FOCO EN RESULTADOS Y VALOR AGREGADO.**
- **DESAPARECE CUMPLIMIENTO DEL PLAN INDIVIDUAL, SE EVALUA COMPROMISO, TRABAJO EN EQUIPO, TALENTOS, EMPATIA, ACTITUD.**
- **CADA SPRINT TENDRA UN OBJETIVO: EVITAR UN FRAUDE, AGILIZAR UN PROCESO, QUE LA DATA SEA INTEGRRA, QUE LA INFORMACION ESTE PROTEGIDA, ETC.**
- **ADELANTARNOS A LA OCURRENCIA DE RIESGOS.**
- **FOCO EN COMPLIANCE (INNEGOCIABLE).**

CONCLUSIONES

- **Cerrar el gap de los 24 meses.**
- **Aprovechar los talentos de cada auditor.**
- **Agile es el certificado de defunción de la zona de confort.**
- **Falta de comunicación y cooperación interna sería devastadora.**
- **Se acabaron las auditorías de 20/30 días y realizadas por un único auditor.**
- **Desaparecen los sectores internos de Auditoría y décadas de trabajar de una misma manera.**
- **Agile valora especialmente las habilidades blandas (empatía, trabajo en equipo, solidaridad, cooperación, etc.).**
- **Luego vendrá el talento, no se admiten más generalistas.**

CONCLUSIONES

Se invierte el orden cronológico

Primero decido con datos:

Incidentes, redes sociales, reclamos, Auditoría Continua, transacciones, cancelaciones de sistemas, informes de 2da. Línea, pérdidas operacionales, fraudes propios y ajenos, benchmarking, etc.

Luego vendrá el relevamiento.

Posteriormente Planificación.

Finalmente queda lo importante y se documenta.

“AGILE” - CIERRE

Agile no es una metodología complicada.

**Lo complicado es desaprender hábitos
preexistentes...**

**No debe imponerse porque es una moda,
tiene que haber motivos reales para cambiar.**

Creo haberlos demostrado ...

FINALMENTE

**“Agile” es un camino,
la meta son las personas,
y no tiene vuelta atrás,
porque ...**

EJES FUNDAMENTALES AGILE Y KANBAN

LIDERAZGO DE ALTO DESEMPEÑO (AGILE COACH)

TENER UN SPONSOR EN ALTA DIRECCION

ESTAR CONVENCIDOS DEL CAMBIO

**LIDERES A CARGO QUE SE SUBAN AL PROYECTO
(RECORDAR EMPRESA FOTOGRAFICA)**

PASION PARA CONTAGIAR AL RESTO

CORAJE PARA NO VOLVER NUNCA MAS ATRAS

**Es probable que ya estén haciendo todo esto.
O que no quieran cambiar dado que sostienen
que actualmente hacen todo bien.**

**Y es casi seguro que crean que la coyuntura y
la dotación actual que poseen no les permite
implementar esta metodología...**

**Sin embargo, dejemos de lado
la Metodología “Agile”...**

Objetivo de la conferencia



GRACIAS ...



claudio.scarso@bancogalicia.com.ar

