



PROLOGO

Los tiempos actuales son de un mundo en constante cambio y evolución en muchos aspectos (político, social, financiero, regulatorio, negocios, por mencionar algunos); se considera que el mundo actual se desarrolla en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo (entorno VICA). Además, estamos afrontando el inicio de la denominada Cuarta Revolución Industrial (la industria 4.0), que se basa en la Revolución Digital, misma que considera las nuevas formas en que la tecnología se integra en las actividades de las organizaciones y las personas (fusionando los mundos físico, digital y biológico), algunas de estas nuevas tecnologías son: robótica, inteligencia artificial, nanotecnología, computación cuántica, biotecnología, Internet de las cosas IoT, impresión 3D, vehículos autónomos y otras más.

En ese contexto, todas las organizaciones y los procesos dentro de ellas, deben adaptarse a los nuevos tiempos, incorporar la innovación y la tecnología, descubrir nuevas y mejores formas de trabajar, dar respuesta rápida a los problemas de hoy e incluso anticiparse a los posibles problemas de mañana (riesgos); la **AUDITORÍA INTERNA** no es (ni debe ser) ajena a lo indicado, tiene también entonces el desafío de evolucionar, de entregar más y mejores resultados, de cumplir con su “MISIÓN” (enfocada en proteger y mejorar el valor de las organizaciones); una de las maneras para cumplir con ese desafío, ha sido incorporar un enfoque de trabajo ágil al trabajo tradicional de auditoría, realizando sus labores con una metodología de “**AUDITORÍA ÁGIL**”, con la finalidad de potenciar la eficiencia y la efectividad de la auditoría, con foco en resultados oportunos y de alto impacto para la organización.

La Auditoría Ágil ha tomado mucha fuerza en los últimos años, pues potencia el trabajo de auditoría interna, lo torna más dinámico, más cercano a las personas con quienes se interactúa y más enfocado en resultados de aporte significativo a la Organización; por ello, como Fundación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI), nos sentimos muy contentos, felicitamos y apoyamos el trabajo presentado en este documento, denominado “**Agilidad en Auditoría Interna – Bancos Latinoamericanos**”, un trabajo técnico que describe de manera teórica pero sobre todo práctica las experiencias en la implementación de un enfoque de Auditoría Ágil por parte de las funciones de auditoría interna de las siguientes entidades financieras, el grupo denominado “**SOMOS ÁGILES**”: Banco de Chile (Chile), Banco de Crédito del Perú (Perú), Banco Estado (Chile), Bancolombia (Colombia), Banitsmo (Panamá), Itaú (Brasil), Pacífico Seguros (Perú).

El presente documento es una guía de gran valor técnico para quienes estén trabajando o deseen empezar a trabajar con un enfoque de “Auditoría Ágil” en sus funciones de Auditoría Interna, pero es además un gran ejemplo de integración y colaboración entre colegas auditores internos de nuestra región, es el resultado de un trabajo conjunto de auditores internos que pertenecen a diferentes entidades financieras de diferentes países, pero que comparten algo en común, su pasión por la profesión.

Como FLAI, nos sentimos muy honrados de respaldar y presentar este trabajo, con su lanzamiento oficial en el marco del XXIV Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna – CLAI 2019, en Asunción – Paraguay.

FLAI ¡Avancemos Juntos!

Saludos cordiales,

Jorge Badillo Ayala
QIAL, CIA, CRMA, CCSA, CGAP, CISA
Presidente del Directorio de la
Fundación Latinoamericana de Auditores Internos – FLAI
www.laflai.org

CONTENIDO DEL DOCUMENTO

- Agilidad en auditoría interna
 1. La re-evolución del trabajo de la auditoría interna
 2. Habilitadores de la agilidad en auditoría
 3. Factores Críticos de Éxito
 4. Experiencia de Auditoría Planificación de Trabajos BancoEstado - Chile
 5. Experiencia de Auditoría de Sucursales Grupo Bancolombia - Colombia
 6. Experiencia de Auditoría Itaú Unibanco - Brasil
 7. Experiencia de Auditoría Banco de Chile - Chile
 8. Experiencia de Auditoría de Sucursales BCP - Perú
 9. Experiencia de Auditoría de Pacífico Seguros - Perú
- Agradecimientos

AGILIDAD EN AUDITORÍA INTERNA

Los métodos ágiles aparecieron hace por lo menos 2 décadas, con aplicación en distinta intensidad y enfoque desde la industria de desarrollo de software hasta la banca. En una publicación de *McKinsey Quarterly* de enero 2017 (<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ings-gile-transformation>) un alto ejecutivo de un reconocido banco holandés de escala global comentó *“la agilidad se trata de la flexibilidad y la capacidad de una organización para adaptarse rápidamente y orientarse hacia una nueva dirección. Se trata de minimizar los traspasos y la burocracia, y empoderar a las personas. El objetivo es formar profesionales más fuertes y más competentes de toda nuestra gente. Ser ágil no se trata solo de cambiar el departamento de TI o cualquier otra función por sí misma. La clave ha sido adherirse al “principio de extremo a extremo” y trabajar en equipos multidisciplinarios, o escuadrones, que comprenden una mezcla de especialistas en marketing, especialistas en productos y comerciales, diseñadores de experiencia de usuario, analistas de datos e ingenieros de TI, todo enfocado en resolver las necesidades del cliente y unido por una definición común de éxito”* (traducción propia).

Es claro también que la transformación hacia “Ágil” no implica necesariamente que todas las funciones o departamentos de una entidad deban hacerlo. La agilidad tiene un ámbito de aplicación y no existe receta única.

Pero ¿la función de auditoría puede o debe transformarse hacia métodos ágiles? Fiel a su misión, contribuir con la generación de valor, las actividades de aseguramiento y consulta de los auditores necesitan adaptarse a una nueva forma de trabajo de las entidades a las que soportan. La pregunta no es cuándo, sino cómo.

Un grupo de auditores de entidades bancarias y de seguros Latinoamericanas empezaron a hacerse esas preguntas hacia finales del año 2016 en distintos foros y reuniones de trabajo. En el Congreso Internacional del Instituto de Auditores Global realizado en Sídney, Australia en julio del 2017, algunas entidades presentaron resumidos esbozos sobre cómo aplicar métodos ágiles en auditoría. Hasta el momento se presentaban experimentos aislados, todavía muy acotados, principalmente a actividades de apoyo al desarrollo de productos digitales para la banca. No existía por parte del Instituto Global, o al menos no habíamos tenido conocimiento, un pronunciamiento formal; de hecho, la más reciente publicación sobre la materia la encontramos en el *“Knowledge Brief”* de octubre 2018 del *Financial Services Audit Center* (<https://www.theiia.org/centers/fsac/media/Pages/financial-services-audit-center-knowledge-briefs.aspx>).

En octubre de 2017, se celebró en Buenos Aires Argentina el prestigioso Congreso Latinoamericano de Auditores Internos (CLAI) organizado por la Fundación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI), representante regional del Instituto de Auditores Internos Global (IIA por sus siglas en inglés) en el Hotel y Centro de

Convenciones Sheraton. Tras dos días de intensas ponencias y debates, continuaba la inquietud del mismo grupo de auditores Latinoamericanos sobre cómo poner a la función de auditoría interna al servicio de un sistema financiero cambiante, con el uso cada vez más intensivo de metodologías ágiles. Era un reto no menor, no sólo no se contaba con pronunciamiento formal del ente rector, sino que tampoco había experiencias claras transmitidas desde las empresas globales bancarias de países desarrollados como era el estado natural, aprender de las mejores prácticas.

Es así como el 2 de octubre de 2017 terminado el CLAI, un grupo de auditores de distintas instituciones financieras de América Latina decidieron reunirse para cambiar el futuro. “Si no existen mejores prácticas ni guías del ente rector, ¿por qué no trabajar, experimentar juntos para intentar configurar un modelo latinoamericano de auditoría ágil? “Después de todo, la agilidad consiste justamente en la prueba y el error, en reenfocar esfuerzo para mejorar el producto final.

La reunión se realizó en el *Piegari Ristorante*, a 15 minutos a pie del Sheraton. Esa noche el equipo se comprometió a hacer realidad un sueño y una necesidad. Ayudar a la comunidad de auditoría latinoamericana a adaptarse al entorno cambiante (todavía no existía el concepto VUCA) del sector financiero para poder cumplir su misión. De dicha cena nació el grupo en WhatsApp denominado “Somos Ágiles”.

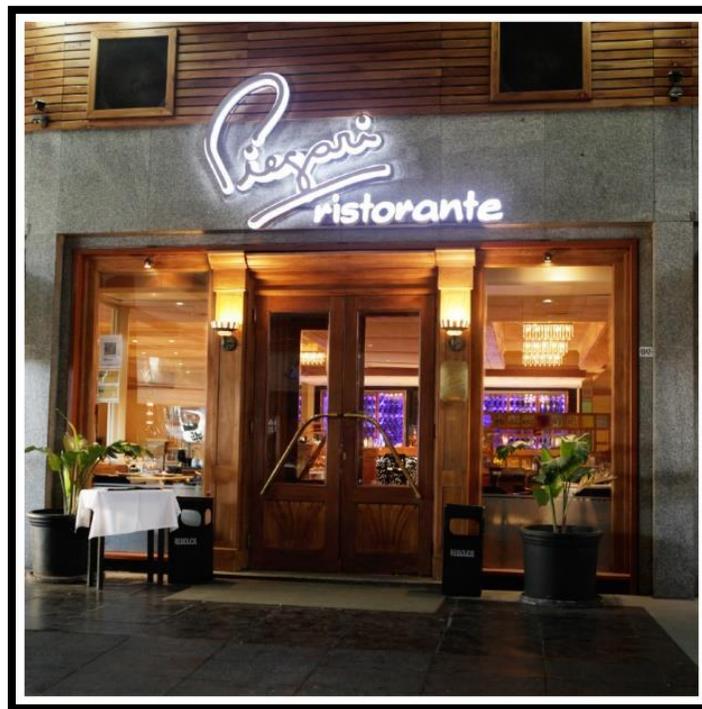


Imagen 1 – Piegari Ristorante sitio donde se gestó el grupo “Somos Ágiles”

Fuente: <https://www.facebook.com/PiegariArg/photos/a.194825763998924/1320165494798273/?type=3&theater>

A partir de ese día, se comenzó a labrar la historia de este documento que se presenta en el CLAI 2019 en Asunción, Paraguay. Se realizaron diversas comunicaciones y coordinaciones a través de Somos Ágiles y de tele y videoconferencias para centrar el objetivo y alcance del equipo. Se coordinaron, pero sobre todo, se compartió el resultado de pruebas piloto. Además, poco a poco se fueron uniendo al grupo nuevas entidades hermanas.

Mayo del 2018 marca un hito en la historia de este grupo. A raíz del CLAIN Panamá se realizó un taller en las instalaciones de Banitsmo, cuyo objetivo principal era establecer un lenguaje común en torno a la práctica de la agilidad, sus técnicas y aplicabilidad. Cada vez más el grupo se convencía de que sí era posible y sobre todo recomendable adaptar los métodos de auditoría. Aquí en Panamá, se construyó el “Manifiesto Ágil de Auditoría”.



Imagen 2 - Manifiesto Ágil de Auditoría construido en Panamá

El resto es historia. Somos Ágiles continuó reuniéndose mensualmente de manera virtual y tuvo dos talleres presenciales, en Sao Paulo, Brasil y Medellín, Colombia. Más adelante y después de esta primera entrega seguirán los talleres en Santiago de Chile y Lima, Perú.



Imagen 3 – Bancos que hicieron parte de la red de Colaboración

El presente documento representa una construcción colectiva que aprovecha las experiencias y conocimientos adquiridos a través de implementaciones de cultura y practicas ágiles en el ejercicio de auditoría, buscando mejorar y evolucionar la entrega de valor de la auditoría interna a la organización. Aquí se proporcionan diferentes puntos de vista, alternativas de adopción de agilidad, aprendizajes adquiridos en el proceso de experimentación y comparte los resultados de pilotos implementados en diferentes Bancos y Compañías de Seguros que incentivan el uso de esta nueva forma de trabajo para contribuir con la evolución del ejercicio profesional de auditoría.

1. LA RE-VOLUCIÓN DEL TRABAJO DE LA AUDITORÍA INTERNA

La velocidad es factor crítico en las organizaciones para garantizar la supervivencia y el crecimiento rentable y sostenible. La necesidad de ser cada día más veloces, de llegar a los clientes con una oferta de valor más cercana a sus necesidades e innovar, viene revolucionando las formas de trabajo tradicionales, donde se evidencia la adopción de metodologías ágiles que permiten responder rápidamente a una necesidad, equivocarse de una manera temprana y descartar productos o servicios que no son bien recibidos por los clientes y que terminarán destruyendo valor a la organización.

Las nuevas metodologías nos invitan a trabajar de forma más colaborativa con el negocio, a poner al cliente en el centro, de tal manera que cada día le ofrezcamos servicios y productos más cercanos a sus necesidades y mejorar las interacciones y su experiencia con los servicios que le brindamos.

Estudios recientes sobre la actividad de auditoría interna a nivel global, muestran el deseo permanente de los Directores de Auditoría Interna de incrementar el valor que entregan a sus organizaciones. Sin embargo, en ese mismo estudio, pudo determinarse que la Auditoría Interna parece perder terreno en su intención de cumplir las expectativas de los interesados, ya que en el 2017 solo el 44% de los interesados encuestados considera que la auditoría interna entrega valor de forma significativa a las organizaciones¹.

Por estas razones, la Auditoría Interna debe evolucionar al ritmo del negocio, convirtiéndose en un área que moviliza y transforma la organización, mediante asesoría y evaluación estratégica en Gobierno, Riesgo y Control, innovando y marcando tendencia. Para lograrlo, es necesario revolucionar la forma como los Auditores Internos hacemos el trabajo y migrar de un esquema con énfasis en la protección del valor a un esquema de agregar valor de manera oportuna, frecuente y medible.

Esta nueva realidad, nos permitió construir una visión compartida sobre la labor de la auditoría interna, que denominamos el Manifiesto de Auditoría Ágil; el cual refleja el reto al que nos enfrentamos para continuar apoyando el logro de los objetivos de la organización, concentrando esfuerzos en especial en los siguientes aspectos:

- **Mayor Flexibilidad en la planeación de la Auditoría.** Es posible que durante la ejecución del plan se requiera ajustar los temas definidos y/o el programa de auditoría en función de los resultados y las necesidades, para adaptarse a los cambios de la organización y del entorno.
- Sin perder la objetividad, el auditor debe **Trabajar en Colaboración** con su Usuario, escuchándolo para conocer sus necesidades, los riesgos que éste

¹ 2017 State of the Internal Audit Profession Study – PWC (<https://www.pwc.com/us/en/risk-assurance/sotp/2017-state-of-the-internal-audit-profession-report.pdf>)

ha identificado y los temas relevantes de su proceso, con el fin de construir un programa de trabajo integral donde se vean reflejadas las necesidades y preocupaciones tanto de Auditoría como del Usuario.

- **Auditoría en tiempo real.** A través de pruebas automatizadas, utilizando la tecnología y la analítica que permitan hacer pruebas de control y sustantivas en los procesos de aseguramiento con un mayor alcance y de manera eficiente.
- **Entrega temprana y continua de valor** a través del reporte oportuno de las observaciones y brechas identificadas para que los usuarios puedan tomar acciones rápidamente.
- **Identificación de la causa raíz** de las brechas consideradas de riesgo alto, de tal manera que los planes de acción que defina el usuario realmente mitiguen los riesgos, eviten las reincidencias y mejoren la efectividad de los controles.
- Hacer de la **mejora continua un hábito**, con herramientas como *Lean Six Sigma, journey map, design thinking, value stream mapping*, ceremonias de retrospectiva y otras, para eliminar desperdicios y mejorar la eficiencia de los procesos de Auditoría.
- **Desarrollar la capacidad Asesora** en los auditores y aumentar de manera significativa la prestación de este servicio, con el fin de realizar una entrega de valor más temprana y elevar la conciencia del autocontrol en la organización.

1.1 AGILIDAD MÁS ALLÁ DE DESARROLLO DE SOFTWARE

A lo largo de la última década, las empresas innovadoras y la industria del software han sido pioneras en el desarrollo e incorporación de prácticas *Lean / Agile* en donde se plantean formas más sencillas y sólidas de ser ágiles. En la actualidad, estas prácticas han evolucionado hacia enfoques como el *Modern Agile*² que permite la adopción de estas prácticas en todas las áreas de la organización.

En la literatura, pueden encontrarse diferentes definiciones de agilidad que tienen en común la orientación a entregas de valor, coinciden con la adaptación frecuente y la respuesta oportuna a entornos inciertos. De muchas definiciones que puedan tenerse, todas ellas muy acertadas, particularmente la siguiente responde a las dimensiones a desarrollar al interior de las organizaciones para trabajar sistémicamente la adopción de agilidad:

El propósito de la transformación no es ser Ágil; el propósito es potenciar la capacidad organizacional de “sensar”, de adaptación y de dar respuesta ante un entorno altamente dinámico.

El propósito es potenciar la “agilidad” existente en la organización. La agilidad siempre está presente. Nuestro trabajo es identificar y remover los límites y restricciones que la rodean para potenciarla³

² *Modern Agile* - <http://modernagile.org/>

³ *Habilitando la agilidad empresarial* - Jhonny Ordoñez

2. HABILITADORES DE LA AGILIDAD EN AUDITORIA

La agilidad va mucho más allá de implementar prácticas y métodos ágiles. Para lograr una agilidad sustentable y que evolucione en el tiempo, debe trabajarse de manera sistémica en el desarrollo de los habilitadores de la agilidad: Estrategia, Estructura, Liderazgo y Personas, Procesos y Tecnología.

2.1 ESTRATEGIA

La estrategia ágil para auditoría debe estar conectada a la estrategia ágil corporativa para desarrollarse a partir de ella, teniendo presente como ejes la velocidad, el *time to market* y la experiencia del cliente.

Cada equipo de trabajo ágil, deberá tener a su vez la capacidad de responder a las necesidades cambiantes del negocio, con objetivos y resultados clave alineados con la estrategia y objetivos corporativos y apalancado por redes de colaboración internas y externas que le permitan refinar sus propios métodos de adopción de las prácticas ágiles.

2.2 ESTRUCTURA

Es preciso indicar que la adopción de prácticas ágiles dependiendo del contexto en el que se esté trabajando, puede implicar un cambio de estructura o puede generar una conformación de células ágiles virtuales con personas con diferentes *Skills* (competencias y habilidades) que responden funcionalmente a misiones y objetivos comunes de la célula y administrativamente a sus respectivas gerencias.

Actualmente las organizaciones se mueven en entornos VUCA⁴ los cuales se caracterizan por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, una buena práctica corresponde a la creación de células ágiles que incorporan prácticas como *SCRUM* para probar, sensar, adaptarse y responder ante los cambios.

Las células ágiles corresponden a equipos con una cultura centrada en las personas, que opera en ciclos cortos de aprendizaje y tienen un propósito común que co-crea valor para todos los grupos de interés.

2.2.1 Características asociadas a las células ágiles

- La célula es el “hogar” de las personas
- Responsabilidad de principio a fin enfocadas en cumplir las entregas
- Co-creación con valor enfocada en el cliente

⁴ VUCA - acrónimo de volatilidad (*volatility*), incertidumbre (*uncertainty*), complejidad (*complexity*) y ambigüedad (*ambiguity*)

- Equipos auto-organizados y alineados con responsabilidades claras y objetivos comunes
- Aceptan la incertidumbre: ser los más rápidos y los más productivos en probar cosas nuevas.
- Liderazgo efectivo, empoderando a los equipos
- La célula trabaja de manera colaborativa
- No tiene más de 9 miembros

2.2.2 Algunas pautas generales de conformación de células ágiles

- Definición de misión y alcance de la célula
- Definición de objetivos a alcanzar (OKR – Objetivos y resultados claves)
- Identificación de habilidades, destreza, experiencia, competencias requeridas para cumplir la misión, objetivos y alcance de la célula
- Realizar poblamiento de células: Selección de Dueño de Producto (*Product Owner*), Selección de Equipo solucionador – de acuerdo con los *Skills* requeridos (equipo base y personas por demanda), Selección del *Scrum Máster*
- Plan de formación y acompañamiento a los integrantes de la célula para facilitar la adopción de la cultura y prácticas ágiles

Nuevos roles

Dueño de Producto 	Equipo solucionador 	Scrum Master 
<ul style="list-style-type: none"> • Impulsa la visión de negocio y estrategia para cada célula. • Responsable de priorizar el Backlog (lista de necesidades) y crear las historias de usuario que se deben trabajar para cumplir con la necesidad de los usuarios/ partes interesadas y los objetivos trazados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo Crossfuncional con el conocimiento y habilidad necesario para cumplir con la misión y objetivos definidos. • Responsable de estimar el esfuerzo requerido para la solución, genera el compromiso del sprint y entrega el producto terminado al finalizar cada Sprint. • Equipo auto-organizado que trabaja colaborativamente para los objetivos comunes 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegura el desarrollo, desempeño, velocidad y la mejora continua de equipo. • Facilita la remoción de impedimentos que estén fuera del alcance del equipo solucionador • Acompaña al equipo en la adopción de la cultura y prácticas ágiles

Cuadro 1 – Nuevos roles para la conformación de células ágiles

2.3 LIDERAZGO Y PERSONAS

Más allá de la incorporación de prácticas, creación de células de trabajo, co-ubicación de los equipos, se debe trabajar en una verdadera mentalidad ágil de los involucrados.

Las organizaciones que buscan transformaciones ágiles deben identificar los comportamientos que deben ser parte del ADN de las personas, independientemente de la práctica ágil que estén implementando.

Entre estos aspectos de cultura están:

- Orientación a entregas de valor de manera temprana y frecuente
- La adaptación y flexibilidad ante los cambios del entorno
- El trabajo colaborativo
- La mejora continua incorporada como hábito

Es importante además asegurar que la cultura de agilidad este incorporada en la ruta de cultura de la Organización

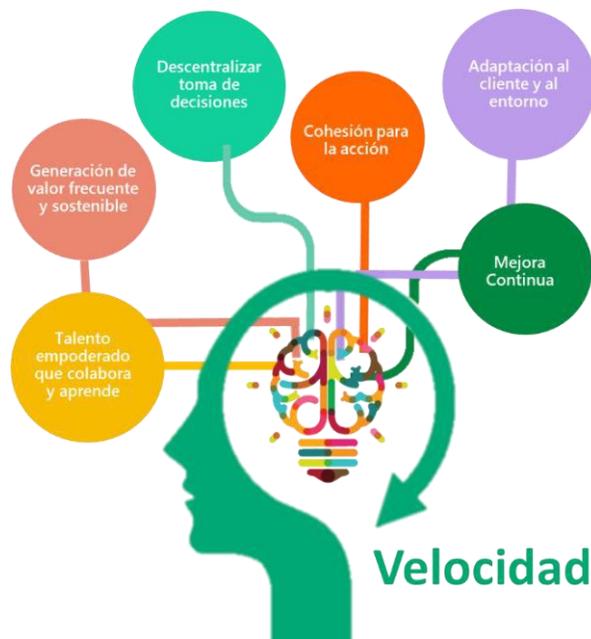


Imagen 4 - Ejemplo de dimensiones de agilidad de pensamiento ágil

2.4 PROCESOS

La incorporación de prácticas ágiles en la auditoría abre la posibilidad de transformar los procesos, pasando de una visión lineal a una visión centrada en el cliente, con planeaciones flexibles, mayor interacción con el usuario tanto en la construcción del programa de trabajo como en las entregas incrementales de

observaciones significativas de manera más oportuna y construyendo el informe final de acuerdo con el tipo de usuario.

También hay un cambio importante en las dinámicas y procesos propios de los equipos ágiles incorporando en sus modelos de operación prácticas para la planeación, ejecución, mejoramiento y sincronización.

2.4.1 Prácticas de planeación:

2.4.1.1 Definición de OKR's - Objetivos y Resultados Claves

Periódicamente (cada 3 o 4 meses) cada célula de trabajo aplica la metodología de OKR's con el fin de definir y comunicar los objetivos y resultados claves que se van a perseguir durante el período.

Los objetivos cumplen las siguientes características:

- Definen cualitativamente que se quiere lograr
- Son claros y simples y deben ser cualitativos y accionables por parte de la célula.
- El manifiesto ágil de auditoría representa lo que se quiere alcanzar, así que se realiza priorización para identificar al menos 3 objetivos que deben ser adoptados por la célula.

Resultados claves: definición de la fórmula simple para medir el logro del objetivo para el período definido. Cumple las siguientes características:

- Medible y cuantificable
- Mide impacto y resultado sobre el objetivo más no esfuerzo

2.4.1.2 Planeación del período

Periódicamente con base en la estrategia del área, la misión de la célula y los OKR's definidos, se realiza la planeación del periodo de la célula ágil en la cual incluye:

- Identificación de épicas que impacten los OKR's definidos - ¿Qué necesitamos hacer para lograr los objetivos del período?
- Priorización de iniciativas (utilizando herramienta de Impacto y esfuerzo)
- Creación de *roadmap* para el período en el cual se identifica por cada sprint tentativamente que iniciativas se van a cubrir y cuáles serán las entregas de valor para ese período.
- Identificación de dependencias
- Acordar el alcance (Si se cubre- No se cubre y no está resuelto)
- Identificación de riesgo a partir de elementos que no te dejan dormir y que acciones deben impartirse para dormir más tranquilos.

2.4.2 Prácticas de ejecución

2.4.2.1. Incorporación de *Scrum* y *Kanban* en las células como modelo de operación

Estas prácticas buscan generar ciclos cortos de:

- Planeación de sprint
- Sincronización de equipo para evaluar el cumplimiento de los objetivos
- Revisión de producto para recibir retroalimentación de los usuarios
- Mejora continua sobre el proceso, las personas, el producto

2.4.2.2. Optimización del proceso a través de *Value Stream Mapping* y *Lean Change Management*

Aplicación de técnicas orientadas a potenciar equipos que quieran mejorar sus procesos para alcanzar sus objetivos con mayor eficiencia y responder al cambio vertiginoso de los tiempos actuales.

Este es un ejercicio que puede aplicarse a las células de trabajo o por fuera de ellas. Inicialmente se parte de un *Value Stream Mapping* (VSM) siguiendo los siguientes pasos:

1. Elige un proceso – Flujo de valor a intervenir
2. Identifica el alcance: inicio y fin
3. Identifica linealmente las actividades que cubren el inicio y fin definido
4. Dar tiempo de ejecución a cada actividad y suma el total del tiempo de las actividades: Tiempo de ciclo
5. Dar tiempo a la espera entre actividad y actividad: suma los tiempos de espera: Tiempo de espera
6. Define el *Lead Time*: Tiempo de ciclo + tiempo de espera
7. Identifica actividades que dan valor “valor percibido por el usuario” y suma los tiempos de las actividades valiosas Tiempo de valor
8. Calcula la eficiencia: $\frac{\sum \text{tiempo de valor}}{\sum \text{Lead Time}} = \%$
9. Identifica desperdicios: esperas, operatividad, reprocesos, desplazamiento de personas, defectos, burocracia
10. Iterar para mejorar! En este punto es donde se conecta con la técnica “*Lean Change Management*” que busca a partir de unos *Insight* previamente identificados en el VSM
11. Definir opciones con el equipo
12. Seleccionar y ejecutar experimento:
 - Preparar experimento
 - Introducir experimento
 - Revisar impacto

2.4.3 Prácticas de mejoramiento:

2.4.3.1. Adopción de agilidad - Assessment

Herramienta aplicada a los equipos ágiles con el objetivo de identificar los focos de mejora en la adopción de la agilidad, conocer su estado actual y promover acciones para llegar a un estado futuro deseado del ecosistema general.

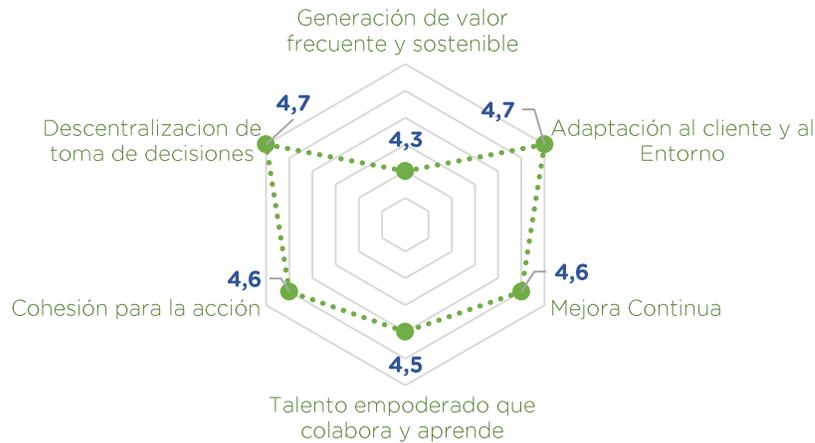


Imagen 5 - Ejemplo de resultados de adopción de agilidad - Assessment con base en los pilares del pensamiento ágil

2.4.3.2 Percepción - Barómetro

Herramienta que permite conocer el entorno de un equipo de trabajo en tres dimensiones: Entendimiento, Alineación y Motivación, con el objetivo de identificar acciones de mejora que contribuyan a la mejora y el desempeño del equipo. - Esta herramienta la aplica el equipo Scrum de forma anónima y califican su percepción.

Barómetro	PREGUNTAS												
	Barómetro Anterior	PROMEDIO ACTUAL CÉLULA	¿Las ceremonias y prácticas ágiles que empleamos nos ayudan a organizarnos como equipo y priorizar las actividades?	¿Los equipos relacionados tienen dedicado suficiente tiempo para trabajar con mi célula de manera constructiva?	¿Tengo claridad sobre los objetivos de negocio para cada sprint?	¿Mi célula/equipo elimina continuamente procesos burocráticos que no agregan valor?	¿Mi célula/equipo permanentemente recibe el feedback de los clientes/usuarios y trabaja en base al mismo?	¿Mi célula/equipo se adapta y resuelve las necesidades del cliente/usuario para re-prioritar el backlog en línea con los objetivos de negocio?	¿Mi célula/equipo tiene todas las herramientas y capacidades necesarias para generar el impacto esperado en los objetivos del negocio?	¿Mi célula/equipo tiene total autonomía para definir las actividades que nos permitan alcanzar los objetivos definidos?	¿El ritmo de trabajo (para trabajos) es sostenible en el tiempo y permite un buen balance entre mi vida personal y profesional?	¿En el último sprint, sucede alguna actividad con el resultado del producto/servicio obtenido?	¿Estoy satisfecho y entusiasmado por ser parte de esta célula/equipo de trabajo?
Agencias	4,95	4,93	🌱	🌱	🌱	🌱	🌱	🌱	🌱	🌱	🌱	🌱	🌱
Ciberseguridad	3,36	4,73	🌱	🌱	🌱	🌱	🌱	🌱	🌱	🌱	🌱	🌱	🌱
Total Actual general		4,83											

Imagen 6 - Ejemplo de resultados aplicación de Barómetro

2.4.4 Prácticas de sincronización

2.4.4.1 *Sponsor review*:

De forma periódica, preferiblemente de manera mensual, los Dueños de producto proporcionan información del producto a los *sponsors* y partes interesadas.

Contenido sugerido:

- Entregas realizadas
- Avance en el cumplimiento y resultados claves del período
- Principales oportunidades e impedimentos
- Recibir retroalimentación para ajuste de Backlog
- Presentación demo del producto integrado

2.4.4.2 Sincronización de Dueños de producto

Reunión de sincronización que permite tener visibilidad sobre el avance hacia el cumplimiento de los objetivos del período, analizar problemas u oportunidades con el desarrollo de necesidades y evaluar los ajustes a los objetivos planteados inicialmente.

Utilizada además para compartir temas que está aplicando el equipo que puede ser de interés sobre los otros. Busca generar un conocimiento colectivo sobre los productos y entregas de la auditoría.

2.4.4.3 *Scrum de Scrum*

Espacio periódico (preferiblemente quincenal) que ayuda a alinear y coordinar las dependencias de los equipos y proporciona visibilidad del progreso y los impedimentos. Además, se utiliza para generar un conocimiento colectivo sobre las prácticas utilizadas, actualización, conocimientos que pueden ser utilizados por otro *Scrum Máster* en otro equipo.

Además de las practicas asociadas a células ágiles, hay diferentes prácticas para la gestión de los trabajos del día a día de la auditoría interna (por ejemplo, aseguramiento, asesorías, controles SOX) buscando obtener los siguientes beneficios:

- Gestión del trabajo de manera más organizada y eficiente.
- Incrementa el trabajo colaborativo y nivelar las cargas del trabajo
- Hacer explícito el progreso, identificando en vivo impedimentos para solucionarlos en el menor tiempo posible
- Identificar oportunidades de mejora y eficiencias sobre el equipo, el proceso, las personas y como obtener mejores resultados cada vez.

 REUNIÓN DIARIA	KANBAN 	 RETROSPECTIVA
<p>Reunión de micro planificación del equipo, donde se comparte el estado del trabajo, se hace visible el ritmo de avance, se sincroniza el trabajo, se hacen explícitos los impedimentos y se establece el plan para las siguientes 24 horas.</p> <p><u>Reglas de la reunión diaria:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Misma hora • No es seguimiento ni reporte al jefe • Se actualiza el Kanban • Foco en la tarea • Respetar los 15 minutos, si se necesita ampliar se trata en otro espacio 	<p>.Método para gestión de trabajo utilizando conceptos <i>Lean</i> como limitar el trabajo en progreso para mejorar los resultados.</p> <p>Un sistema Kanban es un medio de limitar el trabajo en curso y la señalización cuando exista capacidad para un nuevo trabajo.</p>	<p>Práctica implementada cada 2 semanas (1 Sprint) para trabajar la mejora continua del equipo, personas y proceso.</p>

Cuadro 2 - Detalle de algunas de las prácticas ágiles adoptadas

2.5 TECNOLOGIA

Tecnología integrada de forma transparente al quehacer diario de la auditoría con el fin de priorizar temas claves, tomar mejores decisiones y presentar información reciente y oportuna a los usuarios. Algunas aplicaciones de la Tecnología en la auditoría son:

- **Automatización de pruebas de auditoría** para evaluaciones de temas críticos que requieran evaluarse cada año buscando aumentar la cobertura y disminuir operatividad.

- **Apoyo en los proyectos internos** orientados a mejorar el proceso y transformar la auditoría para la toma de decisiones. (ej. tableros de control y automatización de alertas consolidadas)
- **Auditorías continuas** con indicadores periódicos de resultados buscando disminuir las brechas de los riesgos y controles de los procesos.
- **Herramientas de usuario final** orientadas a disminuir la operatividad del proceso de auditoría (Ej. herramienta para grabar las pruebas de recorrido)
- **Herramientas colaborativas** para apoyar la gestión de conocimiento y la interacción entre participantes de diferentes localidades.

Un camino de transformación para la Auditoría

Para lograr una verdadera transformación de la auditoría hacia la adopción de las prácticas ágiles es fundamental contar con habilitadores que permitan el desarrollo de prácticas en diferentes frentes:

	DE	A
 Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De proteger valor del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agregar mayor valor al negocio ▪ Centrada en el usuario, cercanía, trabajo conjunto y escucha de sus necesidades
 Estructura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveles de organización con múltiples capas medias ▪ Estructura por departamento, separados por especialidad ▪ Toma de decisiones de arriba hacia abajo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conformación de células virtuales con una cultura centrada en las personas, operando en ciclos cortos de aprendizaje, con un propósito común de co-crear valor para todos los grupos de interés. ▪ Células Cross funcionales para cumplir objetivos y misiones comunes.
 Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección - gestión // definición de las necesidades y de cómo realizarlas ▪ Ciclo anual de gestión del desempeño tradicional. ▪ Jefes de poder ▪ Roles clásicos (gerente de área, experto, auditor) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrega de responsabilidades y autoridades claras, involucramiento de las personas, activación de ideas y creatividad ▪ Liderazgo pluralista, empoderamiento a los equipos ▪ Nuevos Roles (PO, Agile Coach, SM)
 Personas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ KPIs Individuales ▪ Responsabilidades fragmentadas con personas distribuidas en proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Metas de equipo ▪ Fortalecimiento de las competencias para elevar los resultados del ejercicio de auditoría

	DE	A
 Procesos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso de auditoría tradicional - Cascada ▪ Planeaciones anuales con alcances fijos ▪ Modelo lineal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso de auditoría Incremental ▪ Planeación dinámica por períodos ▪ Iteración y experimentación rápidas
 Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operaciones manuales ▪ En ocasiones, falta de oportunidad en la entrega de información a los usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnología habilitando la función de auditoría con el objetivo de brindar oportunidad en la respuesta a los usuarios a través de las automatizaciones, auditorías continuas y herramientas para optimizar los papeles de trabajo

Cuadro 3 - Transformación de los habilitadores para la adopción

3. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO:

Como parte de los factores de éxito identificados en el camino de la adopción de la agilidad en la auditoría interna de las organizaciones que hacen parte de esta propuesta están:

- Involucrar activamente a todos los niveles de la auditoría (incluyendo al DEA), en los procesos de construcción de las propuestas de adopción.
- Apoyarse en expertos en las metodologías ágiles de la organización o de consultores, con el fin de ir creando un cambio en los hábitos y en la cultura.
- Crear pilotos dentro de la Auditoría Interna para probar diferentes prácticas ágiles y decidir cuáles de ellas se deben extender a las diferentes áreas.
- Definir propósitos claros para la adopción y realizar seguimiento al logro de los objetivos de transformación.





BANCOESTADO DE CHILE

EXPERIENCIAS



4. EXPERIENCIA DE AUDITORÍA PLANIFICACIÓN DE TRABAJOS BANCOESTADO CHILE



CONTEXTO BANCOESTADO CHILE Y AUDITORÍA INTERNA

BancoEstado, en sus 164 años de existencia, se ha consolidado como una institución de excelencia, con una **gestión comercial de alto impacto social**. Entre sus hitos más recientes, destacan las más de **11 millones de CuentaRUT** y la **cobertura de todas las comunas del país**, a través de sus 416 sucursales, 107 oficinas ServiEstado y más de 25 mil puntos de atención de CajaVecina.

Estos son algunos de los méritos con los que BancoEstado se ha consolidado en la entrega de sus servicios financieros y que lo acercan a su **misión de ser una herramienta de política pública que acompañe a Chile en la construcción de su camino hacia su desarrollo integral**. Una trayectoria que lleva más de un siglo, basada en el continuo desarrollo de proyectos e innovaciones enfocadas a ser la **empresa más querida por los chilenos y el mejor banco público del mundo**.

Contamos con alrededor de 15.000 colaboradores.

Auditoría Interna depende del Directorio y cuenta con 72 auditores, distribuidos en auditorías a tipos de riesgos: Créditos, Financieros, Operacional/Tecnológico, Sucursales.

En junio de 2018, se estructuró el Área de Aseguramiento Continuo de dependencia directa del DEA, cuyo rol, entre otros en incentivar la innovación y mejora de auditoría interna.

COMO SURGE EL PROYECTO

En el año 2017, BancoEstado crea la Gerencia de Innovación y arremete fuertemente hacia prácticas de desarrollo de aplicaciones ágiles. Se crean alrededor de 20 células y se realizan talleres de sensibilización de *Scrum* y otras metodologías en todo el Banco. Los líderes de auditoría interna nos incorporamos desde el principio y comenzamos a participar de talleres de pensamiento de productos e innovaciones. Se crean redes con coaches de agilidad de la Gerencia de Innovación.

En mayo 2018, previo a CLAIN de Panamá, Bancolombia con su generosidad patrocinó un taller de 2 días consultores incluidos y se construye nuestro manifiesto ágil. De ahí no hemos parado en BancoEstado con distintos experimentos y resultados, buenos y no tan buenos (equivocándonos rápido).

OBJETIVOS

Los objetivos de Contraloría BancoEstado (Auditoría Interna) siempre han sido **Cumplir** los compromisos con los interesados claves, con **Calidad** y en un muy buen **Clima** laboral. Lo que nosotros denominamos el triángulo de las **3C**.

Nuestro objetivo con la agilidad primero es seguir mejorando la **Calidad** de nuestro trabajo, al integrar en las células distintas especialidades que aporten y trabajen en equipo, donde se respetan las distintas visiones y se disfrute con pasión la auditoría (es decir, en un muy buen **Clima Laboral**). Con ello **Cumplir mejor** a nuestros interesados claves. Para ello, en las auditorías que se vivan y sientan los 9 principios del manifiesto ágil que construimos juntos como Bancos. Cuando todo el equipo de trabajo de auditoría interna haya experimentado la agilidad (ojalá antes), el objetivo será una mayor eficiencia y productividad. Nos interesa en el mismo tiempo de duración de una auditoría, estar centrados en los **riesgos relevantes en línea con la estrategia y objetivos** del Banco.

ALIANZAS Y RECURSOS

Hemos aprendido mucho de la experiencia de otros Bancos de Chile y la región.

Internamente, hemos tenido la colaboración y apoyo decidido de nuestra área de innovación del Banco y de nuestro Contralor (DEA), quien nos motiva a incorporar las mejores prácticas y herramientas. Tanto es así que la agilidad está en nuestras iniciativas estratégicas como área. Además, el equipo de Ejecutivos de Contraloría está alineado con la aplicación de la agilidad.

No ha habido recursos externos, sólo las horas del equipo de Contraloría dedicado al tema y las horas del acompañamiento de nuestros coaching de innovación del Banco.

SELECCION DEL EQUIPO PARA LA AGILIDAD

En el ejercicio de agilidad que desarrollamos sobre el proceso de planificación, participó todo el equipo de 72 auditores.

LOS PRIMEROS PASOS

En Julio 2018, intentamos realizar unos primeros experimentos con auditoría de sucursales, pero no resultó del todo, el tiempo nos apremiaba por estar en lo urgente (cumplir el número de auditorías) y no en lo importante. Nuestro primer ejercicio completo y satisfactorio en auditoría ágil es el que mostramos a continuación. Comenzó en noviembre 2018.

APRENDIZAJES: PROCESO DE PLANIFICACION DE TRABAJOS

Se realizaron 5 sesiones de conversaciones con cada área de Contraloría (Participaron en total 72 auditores), aplicando la práctica de *Lean Coffee* con el objetivo de detectar brechas y oportunidades de mejora, principalmente en el proceso de planificación que realiza Contraloría, pero también pensando en mejorar nuestro proceso de ejecución.



Producto de lo anterior, surgieron 5 ideas fuerza de mejora desde los propios equipos, que se analizaron con el DEA.

1.- Planificación Flexible: Permita cambios de prioridades, en base a los riesgos relevantes o pedidos que emergen en el periodo. Lo mandatorio por riesgo, focos estratégicos, pedidos reguladores, etc., es fijo y lo variable es flexible, que corresponde a aquellas materias con ciclo mayores o que no son relevantes para el logro de la estrategia o tienen riesgo inherente medio.

2.- Alcance Predefinido: Focos y Riesgos Relevantes definidos en planificación y agrupación de plan por Macroprocesos. Establecer un plan que permita opinar por Macroprocesos, es decir, opiniones integrales de temas y no tanto a nivel detallado. Visión Global del Macroproceso, Profundizar en lo Relevante, Emitir Opinión Global. Se bajó el número de auditorías de 167 anuales a 106.

3.- Completa y Proactiva: Considerar todas las actividades a realizar en el año y su temporalidad (no solo auditorías): incluir además capacitaciones, proyectos internos, iniciativas estratégicas, etc.

4.- Compartida: Los trabajos y actividades resultantes de la planificación sean socializadas con auditores del equipo y entre los distintos equipos de Contraloría. Se efectuaron reuniones con el equipo durante el proceso para explicar las Directrices del Contraloría, Avance de la Planificación y hacerlos participar del proceso de planificación. El compartir también se desarrolló al inicio con el Comité de Auditoría y Alta Gerencia para involucrarlos y conocer sus expectativas.

5.- Mejora Continua Proceso Ejecución: Visión continua de mejora de la eficiencia del proceso. Se acogen y se formulan mejoras planteadas por el equipo, tales como eliminación de algunos papeles de trabajo que no agregan valor, para hacer más eficiente nuestra metodología.

Se generaron desde el equipo Directrices del Área de Auditoría Interna, entre las principales:

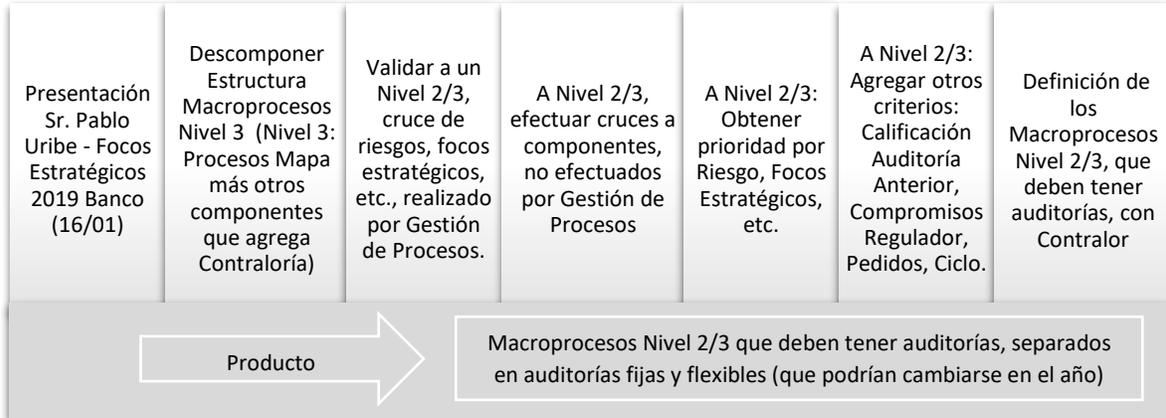
- Planificación alineada con la Estrategia
- Planificación alineada con Riesgos Relevantes
- Planificación Flexible para responder a los riesgos emergentes
- Planificación y Ejecución en un muy buen clima laboral.

Adicionalmente se estableció una hoja de ruta del proceso de planificación, que compartimos:



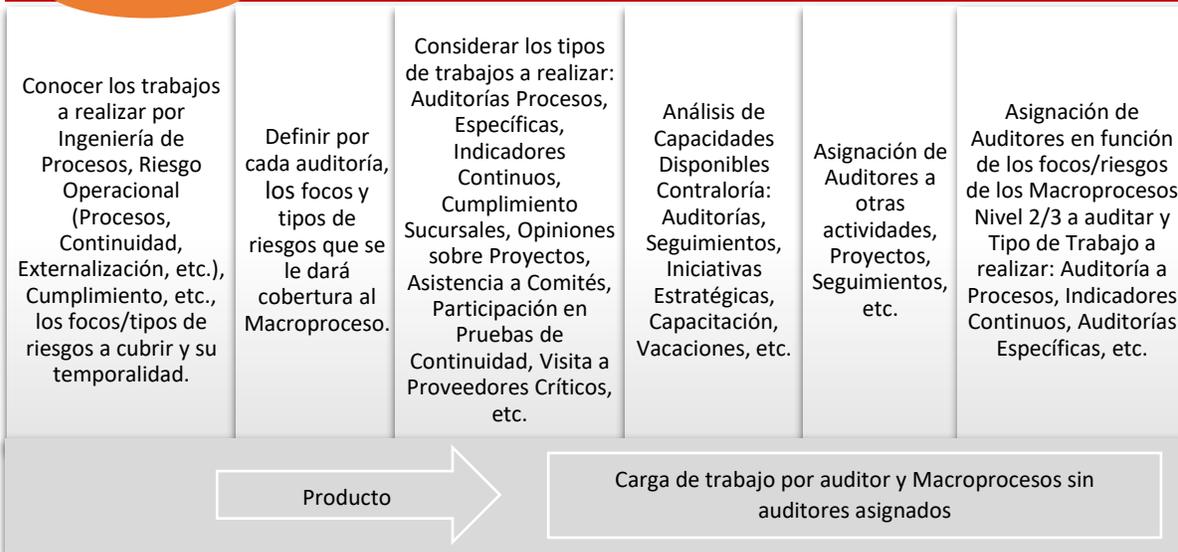
11/01: COMUNICACIÓN DIRECTRICES CONTRALORIA A TODO EL EQUIPO

16/01 - 01/02



04/02 - 15/02

Sprint 4





26/02: COMUNICACIÓN CARGAS DE TRABAJO POR AUDITOR



29/03: COMUNICACIÓN PLANIFICACION 2019

¿LO ESTAMOS LOGRANDO?

En el Ejercicio de Planificación de Trabajos, logramos:

- Involucrar al equipo de trabajo;
- Recoger desde el principio las expectativas Comité de Auditoría y Otros interesados claves;
- Tener una visión más holística del Banco y de los macroprocesos más críticos y estratégicos.
- Mejorar nuestro proceso de planificación y por añadidura nuestro proceso de ejecución.

Hemos iniciado mayores reflexiones de equipo y de nuestro rol como auditores internos de como aportamos mayor valor y aportamos a la madurez de la gestión del Banco. Debemos trabajar para lograr sinergia y aportar el conocimiento y experiencia de las distintas disciplinas del área. En lo relevante, no necesariamente demoraremos menos, sino que debemos ser profundos, lo que encontremos entregarlo luego y resolver las causas raíz.

LO QUE VIENE

Seguir involucrando a los equipos de trabajo en la agilidad. Tenemos 2 células que sesionan con paneles *Kanban* en medio de todo y en los *sprints*, con presencia del DEA y los Ejecutivos del Área. Lo bueno debe contagiarse. Seguimos creando cultura de agilidad. Más células de auditoría ágil debemos lograr. Tenemos la meta de 8 células en el año 2019.-

En las 2 células de auditoría de procesos que estamos desarrollando en la actualidad (Desde mayo 2019), participan alrededor de 15 personas. En este último proceso, se seleccionaron aquellos colaboradores más proactivos y flexibles, frente al cambio y que pueden inspirar a los demás.

Debemos colocar todo, dejar atrás la competencia y que venga con fuerza la colaboración y el valor agregado del equipo. Somos diferentes en conocimientos, experiencia, especialidades, edades, género, etc., y esa diferencia debe ser nuestra fortaleza para aplicar agilidad.

Seguir aprendiendo de la experiencia de los demás bancos y de la nuestra.



BANCOLOMBIA

EXPERIENCIAS



CONTEXTO GRUPO BANCOLOMBIA Y AUDITORÍA INTERNA

Somos un grupo financiero el cual nos inspira generar preferencia y satisfacción en nuestros clientes, y contribuir a hacer realidad sus sueños.

Nuestro máximo objetivo es ser el Grupo Financiero líder, que marca tendencia, genera una experiencia superior para sus clientes, orgullo para sus empleados y valor para sus accionistas de manera sostenible.

Bancolombia en 1875 el entonces Banco de Colombia abrió sus puertas como una respuesta para atender las necesidades de servicios financieros que surgían en la economía colombiana. La institución se consolidó en 1998 con la fusión del **Banco Industrial Colombiano y del Banco de Colombia**, y con la posterior integración estratégica del Banco y su grupo de filiales, permitiéndole constituir una Organización con el conocimiento, el tamaño, la red y la infraestructura necesaria para asumir una posición de liderazgo en la industria financiera colombiana.

Para enfrentar los retos de la globalización en el mercado financiero, el 30 de julio de 2005, se realizó la fusión entre **Bancolombia, Conavi y Corfinsura** buscando aprovechar al máximo las sinergias y complementariedades naturales entre los tres negocios. La integración permitió conformar un solo grupo financiero, más fuerte, con nuevas oportunidades de crecimiento para sus empleados, mejores servicios para sus clientes y mayor rentabilidad para sus accionistas.

El Grupo Bancolombia cuenta con **30.089** colaboradores distribuidos en diferentes regiones de Colombia, así como con presencia en Panamá, El Salvador y Guatemala, cuenta con una red de sucursales, agencias y oficinas alrededor 1.041 y una base de clientes de 14.052.310

AUDITORÍA INTERNA

Nuestra misión es brindar servicios de auditoría de **aseguramiento y consultoría**, con independencia y objetividad, destinados a agregar valor y mejorar las operaciones de la organización. Estamos conformados por un equipo de alto desempeño, que evalúa y asesora el **sistema de control, la gestión de riesgo y el gobierno corporativo** para apoyar a la Organización en el logro de sus objetivos; para generar confianza a clientes, accionistas y a la administración con servicios innovadores, tecnificados, de calidad y adoptando estándares internacionales.

Modelo de las Tres Líneas de Defensa



Este modelo se incorpora al Grupo Bancolombia hace alrededor de 5 años, a partir de la declaración del IIA en enero de 2013. Hoy es un modelo bien entendido y asimilado por la Organización.

Los dueños de los procesos tienen clara su responsabilidad frente a la gestión de los riesgos y la implementación de las acciones correctivas necesarias para hacer frente a las deficiencias de su proceso y el control.

En esta primera línea es fundamental el autocontrol como la acción más temprana en la gestión de los riesgos y se ha construido de manera colaborativa entre las tres líneas de defensa. Una herramienta organizacional llamada AYC+ (Autocontrol y Certificación) donde los dueños de proceso certifican el estado y operación de sus controles, para luego ser validados por la segunda línea en sus monitoreos y por la tercera en su evaluación independiente.

COMO SURGE EL PROYECTO - UN CAMINO RECORRIDO

A principios del 2018 se comienza a trabajar el pensamiento y prácticas de agilidad en la auditoría y este trabajo es consecuencia de un camino recorrido por permear la agilidad a diferentes puntos de la organización.

1. Equipos ágiles



2. Escalamiento ágil



3. Formas de trabajo ágil



4. Pensamiento organizacional ágil



Desde el 2015 en la Vicepresidencia de Tecnología de información el Grupo Bancolombia inicio su camino hacia la adopción de agilidad, comenzando con la transformación de los equipos de tecnología. Creando células de trabajo cross-funcionales para atender la demanda de la transformación del negocio. Separando células para el *Change* y para el *Run*. Inicio el proyecto Simplex el cual buscaba “Transformar nuestra forma de trabajo para ser +ágiles + dinámicos +flexibles. Simplex género que todos los proyectos se transformaran de metodologías tradicionales a marcos ágiles de trabajo, utilizando *Scrum*, *Kanban* y *Scrumban* como marcos en la transformación.

En el 2017 se continuó con el **escalamiento de agilidad**, incorporación personas de negocio a las células para trabajar en equipos centrados en el valor al cliente, comienza la incorporación de SAFE y prácticas de *Devops*. Inicia la implementación de ETC’s (Equipos de transformación Continuos) – Organizaciones Virtuales compuesta por equipos autoorganizados y cross-funcionales con capacidades exclusivas en procesos, productos, tecnología, experiencia de clientes, negocio entre otros, que se mantienen por tiempo indefinido y trabajan continuamente en entregar soluciones que generen valor a los clientes, evolucionando un producto o negocio bajo una visión común.

2018 formas de trabajo Ágil - buscó apalancar la agilidad organizacional y se integró al dominio de gestión humana, incorporando al modelo capacidades de cultura, desempeño, formación, estrategia, diseño organizacional. **Comienzan transformaciones de agilidades de negocios que combinan transformación de negocio + operación del día a día**, inician experimentos en áreas de apoyo (riesgos, auditoría, jurídica).

Finales 2018 – 2019 Pensamiento organizacional ágil El *Mindset* ágil se incorpora a la ruta de cultura organizacional, las ETC’s mudan a EVC’s “Equipos de Valor Continuo”, con nuevas configuraciones propiciando la descentralización de toma de decisiones, el modelo operativo evoluciona y comienzan nuevas transformaciones de agilidad en el negocio. Se refina el marco de trabajo organizacional para áreas de negocio y áreas de apoyo, continúa la incorporación de *Devops* y la cultura permea a todos los puntos de la organización.

Continuamos en este camino de trabajar la agilidad de forma sistémica desarrollando de manera balanceada los habilitadores de la agilidad: estrategia, estructura, liderazgo, personas, procesos y tecnología.

ALIANZAS Y RECURSOS

- Iniciativa auditoría ágil con acompañamiento de la Dirección de Formas de Trabajo y Socia estratégica Vicepresidencia Gestión de lo Humano
- Curso virtual y plan de formación acompañado de la Dirección de Formas de trabajo sobre cultura, fundamentos de agilidad, minimísimo producto viable, *Value Stream Mapping* y otros talleres asociados a responsabilidades por rol; Dueños de Producto, *Scrum Master* y Equipos solucionadores

- Pasantías entre los distintos Bancos de Latinoamérica para compartir la implementación de modelos Ágiles en Auditoría Interna y aprender desde las experiencias de cada uno (Brasil, Colombia, Perú)
- Estrategia de comunicación tanto al interior del Banco como exterior para compartir prácticas, hallazgos, experiencias desde los roles de auditoría, el liderazgo, redes de colaboración.

LOS PRIMEROS PASOS DE LA ADOPCIÓN EN AUDITORÍA

1. Manifiesto ágil de auditoría

El punto de partida de la iniciativa de adopción de agilidad en la Vicepresidencia de Auditoría está dado por el impulso corporativo de fomentar cambios en las formas de trabajo organizacional para tener mayor centralidad en el cliente y ofrecer soluciones más oportunas pensadas en sus necesidades.

Los primeros acercamientos de agilidad en auditoría se realizaron con el equipo directivo entendiendo la importancia de iniciar un cambio, los beneficios, el estilo de pensamiento que se busca propiciar y se iniciaron ejercicios en los cuales se identificaron los temas que la auditoría quería trabajar para aportar a mover la aguja en la organización.

El impulso se confirmó, al crear en un ejercicio colaborativo con distintos vicepresidentes de auditoría de Bancos (Perú – Chile – Colombia) el **Manifiesto ágil de auditoría**. El cual representa los objetivos que como ejercicio de auditoría se quieren desarrollar para cambiar la percepción de proteger valor a agregar valor en las organizaciones.

2. Selección de pilotos

La adopción de agilidad puede tener diferentes caminos con diferentes resultados, el camino identificado por el Banco para empezar a realizar experimentos de adopción de agilidad cambiando formas de trabajo, fue la identificación de temas transversales para los cuales se generarían equipos que reunieran diferentes habilidades y conocimientos para cumplir objetivos comunes relacionados con desarrollar las dimensiones del manifiesto ágil de auditoría. Se comenzaron pilotos en Sucursales – Ciberseguridad y en el área de I+D+I (innovación desarrollo +investigación)

3. Configuración de pilotos

Para la configuración de las células de trabajo ágil se realizaron los siguientes pasos:

- a. Identificación de misión – Razón de ser de la célula
- b. Acotar el alcance – Definir que si cubre la célula y que no hace parte del alcance de la célula

- c. Identificar *Skills* (habilidades y conocimientos requeridos tanto técnicos como blandos) para poder cumplir la misión y el alcance de la célula
- d. Identificar áreas que cumplen con los *Skills*
- e. Poblar células: definir Dueño de producto - *Scrum Master* - Equipo solucionador

El dueño de producto, *Scrum Máster* y equipo solucionador son personas de auditoría que cambian su rol y adoptan las responsabilidades del rol.

4. Formación y acompañamiento

El equipo recibe capacitación en cultura ágil - *Scrum* - Kanban y utilización de herramientas como VSTS - *Visual Studio Team Services* y algunos talleres específicos por tipo de rol para iniciar los experimentos.

Se cuenta con acompañamiento de un *Agile Coach* de la Dirección de formas de trabajo.



PRACTICAS AGILES Y HERRAMIENTAS ADOPTADAS



Nota: ver detalle del modelo operativo en este mismo documento en la Sección 2 Habilitadores de la agilidad en auditoría.

¿LO ESTAMOS LOGRANDO?

El trabajo de la célula permite **hacer entregas de valor frecuentes a los usuarios**, que en cada sprint se van enriqueciendo con una **construcción colaborativa** con ellos.

Con la metodología se ha dado un **foco de trabajo a la célula**, definido mediante los OKrs y validando el logro en cada una de las entregas de producto en la finalización de los sprint.

Las metas propuestas inicialmente han sido la **automatización de pruebas** construidas de manera conjunta con los usuarios, entregas de valor frecuentes (resultados de las pruebas), revisión de los resultados con los usuarios para ir refinándolos de manera que les permitan tomar acciones efectivas y **medición de la efectividad de los controles** evaluados a partir de las pruebas realizadas.

Con este ejercicio de iteración continua se evaluó desde la célula el control de biometría definido como requerido en varias transacciones realizadas por la red de sucursales del Banco y en el cual se evidenciaba un alto incumplimiento por parte de los responsables de ejecutarlo, lo cual hacía que se tuviera un alto valor en exposición.

Con el trabajo de la célula se construyó una prueba en la cual se identificaron las omisiones del control en las transacciones objeto de revisión (que se acordaron con el usuario), las fechas, horas de las transacciones, la sucursal en que se realizaron y el colaborador que omitió dicho control en la semana anterior a la prueba. Entregándose además una primera mirada de la **efectividad del control**.

Luego se hizo una identificación **de causa raíz de las omisiones** y los líderes responsables en la red de sucursales definieron acciones para cerrar la brecha.

Pasado un tiempo se hizo nuevamente la prueba y se midió si las omisiones habían disminuido y se estaba ejecutando de manera adecuada el control, con el fin de validar la **efectividad de las acciones tomadas**.

Con las entregas continuas, la medición de reincidencias en la omisión de los controles y la efectividad en su aplicación se logró **proteger valor** ya que las acciones definidas para cerrar las brechas atacaron la causa raíz y fueron efectivas.

De otro lado, se hizo un ejercicio de *Value Stream Mapping* del proceso de evaluación de una zona (conjunto de 12 a 15 sucursales), en lo referente al tiempo invertido en la visita presencial a las sucursales, identificando los tiempos destinados a las pruebas en la sucursal dependiendo del formato que ésta tuviera. Con ello se hizo una revisión de las actividades, y los tiempos de cada una para establecer donde podrían estarse presentando desperdicios y optimizar el tiempo de visita.

Este ejercicio permitió **reducir el tiempo de la visita en 1 día** en promedio por sucursal, lo que lleva a un ahorro de tiempo de una semana por cada visita a una zona.

FORMATO SUCURSAL	ANTES		EXPERIMENTO			PROPUESTA		
	CONDICIONES	TIEMPO (días)	CONDICIONES	TIEMPO (días)	AHORRO (días)	CONDICIONES	TIEMPO (días)	AHORRO (días)
Centro de Pagos	* Con charla de A. C. * Con prueba de contingencia * Con informe	2	* Sin charla * Sin prueba de contingencia * Sin Informe	1	1	* Con charla de A. C. * Con prueba de contingencia * Con informe	1.5	0.5
Banca Alfa		2		NA	NA		1.5	0.5
Banca Colombia		2.5		2	0.5		2	0.5
Banca Empresas		1		NA	NA		1	0
Nova		2.5		2	0.5		2	0.5
Tradicional		2.5		NA	NA		2	0.5
TOTAL		12.5		5	2		10	2.5

BENEFICIOS OBTENIDOS

De manera cuantitativa la célula presentó los siguientes beneficios:

- **Ahorro en tiempo de visita presencial a las sucursales (resultado del experimento):** 1 día por visita a sucursal. Este resultado del experimento se empezó a aplicar a finales de agosto de 2018 y se hizo efectivo en la Región Sur. Esto nos lleva a ahorrar 34 días de visita de septiembre a diciembre 2018, es decir 9.272 horas en la gerencia de segmentos personas y pymes, que si se traducen en dinero son: COP \$21.760.000, que también pueden verse como eficiencia para abordar otros temas dentro de la gerencia. (es decir, ampliamos cobertura).

- **Ahorro en tiempo por la automatización de pruebas:** con la automatización de las 3 pruebas de biometría en el 2018 se tuvo un ahorro en tiempo de 50 días en el análisis por cada Regional evaluada, además que la cobertura se amplió al 100% de las operaciones, dado que antes trabajábamos una muestra. Esto nos llevó a ahorrar 400 horas en la ejecución de esta prueba, para la Regional Sur, aumentando cobertura al total de transacciones a nivel nacional, que traducidas en dinero son: COP \$32.000.000.
- **Cobertura de valor protegido:** se validó para la región Sur en las transacciones definidas para el trabajo del 2018 que requirieron la aplicación del control de biometría, que efectivamente se aplicara el control para todas como está definido, con ello tuvimos: Cobertura de transacciones que omitieron el control: se revisaron 55 transacciones por valor de COP \$1.484.000 en los cuales se omitió la aplicación del control en el período evaluado, iniciando la identificación de la causa raíz.

Para el 2019 se trabajó en la automatización de 5 pruebas adicionales a las 3 del 2018 las cuales cubren 7 controles, 7 riesgos por COP\$116.391 millones. Se generó eficiencia por valor de COP \$14,8 millones

Entre los principales beneficios cualitativos están:

- Ampliación cobertura: de muestra a población.
- Cobertura de transacciones con omisión de control: colaborador
- Auditoría en tiempo real
- Construcción conjunta con el usuario
- Autogestión de usuarios
- Identificación causa raíz
- Entregas de valor continuas
- Reducción tiempo de visita a la sucursal

APRENDIZAJES

Los aprendizajes obtenidos con este experimento de trabajo en célula se han dado desde diferentes dimensiones, no sólo para el área de auditoría sino también para los usuarios que formaron parte del experimento. A continuación, se presentan los aprendizajes desde casa una de las dimensiones que se abordaron en el trabajo.

Usuarios

- Conversaciones con una dinámica distinta de construcción conjunta
- Generar conciencia sobre la importancia de la identificación de causa raíz de las brechas
- Acción oportuna y efectiva de las brechas – entrega de resultados continuos mediante *feedback* al usuario de acuerdo con la criticidad de la brecha identificada

Equipo

- Romper paradigmas, ya que cuando se habla de células se trabaja en co-ubicación física; con la célula de sucursales se rompe este paradigma ya que es una célula de teletrabajadores que gracias a la disposición de las personas y herramientas tecnológicas se cumplen los objetivos propuestos.
- Coordinación con las Regiones y sinergias.
- Incorporación de nuevas herramientas VSTS – *Visual Studio Team Services*, herramientas colaborativas de Microsoft, y disponibilidad para aprender.

Metodología:

- Reconocer el valor de las ceremonias
- Desarrollo de la capacidad de escucha e indagación
- Desarrollo de la capacidad de dar y recibir *feedback*
- Claridad en los roles: Dueño de producto, *Scrum Master*, Equipo solucionador
- Enfoque en entregas de valor al usuario

La célula tuvo como objeto de su trabajo el mejorar y automatizar pruebas que luego han sido incorporadas en el trabajo del día a día de los auditores responsables de la auditoría a las sucursales. El reto ahora es incorporar la metodología de trabajo en el equipo de auditores del día a día, de manera que ya las prácticas ágiles, que se comprobó funcionan y dan buen resultado, sean parte del trabajo cotidiano.

Para el día a día se iniciaron experimentos incorporando prácticas de reuniones diarias con el equipo, Kanban y retrospectivas.

Adicionalmente el trabajo en la célula irá poco a poco yendo de temas de automatización a trabajo con analítica donde se puedan hacer análisis de tendencias, trabajar pruebas predictivas. Iniciamos en un nivel de analítica descriptiva para avanzar hacia analítica diagnóstica y predictiva.

Con los usuarios se está iniciando un esquema de comunicación de retroalimentación periódica (no esperar hasta el final del trabajo para generar el informe), de manera que en la medida que se vayan encontrando brechas se comuniquen, se haga identificación de causa raíz y se tomen las acciones pertinentes con mayor oportunidad.



ITAÚ

EXPERIENCIAS



6. EXPERIENCIA ÁGIL DE ITAÚ



CONTEXTO ITAÚ UNIBANCO SA Y AUDITORIA

El banco Itaú Unibanco es el mayor banco privado de Brasil y una de las mayores empresas del mundo de acuerdo con Forbes, teniendo en cuenta atributos como el negocio generado, los activos y el valor de mercado. Con 91 años de historia y tradición, hoy el banco tiene más de 90,000 empleados, casi 60 millones de clientes y más de 95,000 accionistas. El banco actualmente está presente en 16 países y su objetivo es ser el banco global para los latinoamericanos, siendo expertos en necesidades de clientes latinos que vivan o que necesiten hacer negocios en distintos países del mundo.

LA ESTRUCTURA DE RIESGOS DE ITAÚ

En Itaú el área de auditoría interna se reporta al comité de Auditoría que, a su vez, así como el comité de gestión de riesgos y de capital, reportan al Directorio del Banco.



La Auditoría de Itaú Unibanco está formada por más de 400 personas (300 en Brasil y 100 en las Unidades Internacionales). Hoy la Holding ubicada en Brasil es responsable de establecer la metodología y los procesos básicos de auditoría.

COMO SURGIÓ EL PROYECTO

Así como en muchas instituciones, el movimiento Ágil en Itaú Unibanco, empezó en el área de tecnología. Para poder auditar ese ambiente que está permanentemente en cambio, el área de auditoría necesita estar siempre actualizada y sus auditores necesitan tener una mirada amplia sobre lo que pasa en el mercado y también como el banco está reaccionando a esas acciones.

Con el conocimiento de que la agilidad tiene muchos beneficios y que pudiera ser utilizado también en el proceso de auditoría, en 2017 se inició un piloto con tres gerencias (*squads*) de auditoría, cada gerencia con 8 o 9 personas.

ADOPCIÓN VS TRANSFORMACIÓN ÁGIL

Una premisa de nuestra transformación es que la adopción de métodos ágiles es distinta de la transformación Ágil. La adopción puede ser ejecutada de forma rápida como comando y control sin la necesidad de grandes cambios en la mentalidad o en la estructura organizacional. Sin embargo, la transformación es lenta, necesita de cambios profundos en la estructura y en la mentalidad de las personas. No obstante, la ganancia en lo segundo es mucho mayor y más duradera.

	Adopción Ágil	Transformación Ágil
Velocidad de Cambio	Rápida	Lenta
Timeframe de Planificación	Temporario o Corto Plazo	Largo Plazo
Ganancia de productividad	Poco	Mucho
Cambio de Estructura Organizacional	Poca o ninguna	Significante
Cambio en la cultura	Localizada, si existir	Impacto Generalizado

RESUMEN DE LOS FRENTES

Adopción de prácticas ágiles

El Manifiesto ágil en auditoria

El primer paso en la adopción de las practicas ágiles fue la definición de nuestro propósito y de nuestro manifiesto:

“Cubrir adecuadamente los riesgos y aumentar el valor agregado de los trabajos de auditoría, con mayor agilidad en la entrega, sencillez en la formalización de los papeles de trabajo, fluidez en la toma de decisión, flexibilidad en la comunicación y reportes de forma constante y oportuna.”

Nuestras referencias – Scrum + Kanban

Desde el principio el tablero *Kanban* ha sido utilizado para organización de las tareas, para la discusión de las actividades y para el control de la cartera de trabajos. También se hace uso de reuniones diarias, por lo cual se puede decir que no se utiliza solamente *Kanban*, pero no se utilizan todas los artefactos y ceremonias del *Scrum*. En el mercado eso se llama más comúnmente como *Scrumban*:

La metodología Scrumban nace de la combinación de principios de los métodos ágiles de gestión de proyectos más importantes en la actualidad: Scrum y Kanban.

El flujo de trabajo sigue siendo el mismo de Kanban (etapas relacionadas entre sí), aunque con la inclusión de algunos elementos de Scrum como las

reuniones diarias de 15 minutos entre el grupo de trabajo y el gestor o los análisis retrospectivos para incorporar mejoras al proceso.

Esta aproximación permite un mayor aprendizaje, pues trae la flexibilidad del Kanban con la organización y artefactos del Scrum. Cada ceremonia y artefacto es probado en pilotos antes de ser incorporado para toda la auditoría, en caso de no obtener resultados, se sustituye por otro. Abajo están listadas para conocimiento, algunas diferencias de Kanban vs Scrumban y también de Scrum vs Scrumban:

Kanban vs. Scrumban

	Kanban	Scrumban
Roles	Ningún role definido	Equipo + roles necesarias
reunión diaria de Scrum	Sin reuniones	Garantizar el trabajo continuo en los requisitos y reducir el tiempo de inactividad de los miembros del equipo Se puede hacer para planificar el relleno de los gaps
Reunión de Revisión y Retrospectiva	No definido	Se pueden hacer según sea necesario para mejorar el proceso y compartir los aprendizajes
Flujo de Trabajo	Continuo	Lo mismo que en Kanban, pero limita los espacios para que el proceso de "tirar" se haga más cómodo

Scrum vs. Scrumban

	Scrum	Scrumban
Artefactos	Tablero, backlogs, burndowns	Somente Tablero
Ceremonias	Scrum diario, planificación del sprint, revisión del sprint, retrospectiva del sprint	Scrum diario (planificación, revisión y retrospectiva según sea necesario)
Iteraciones	Sí (<i>sprints</i>)	No (flujo continuo)
Estimación	Sí	No (tamaño similar)
Equipos	Debe ser multifuncional	Puede ser especializado
roles	Product Owner, Scrum Master, Equipo	Equipo + roles necesarios
Trabajo en equipo	Colaborativo, según las tareas necesiten	Todos juntos para alcanzar objetivos
Trabajo en curso	Controlado por el contenido del sprint	Controlado por el estado del flujo de trabajo
Cambios	Deben esperar al próximo sprint	Añadidas al cuadro según sea necesario
Backlog del producto	Lista de historias priorizadas y estimadas	Post-its <i>just-in-time</i>
Impedimentos	Tratados inmediatamente	Evitados

Entrenamiento y Coaching

Para las tres gerencias que hacían parte del piloto se llevó a cabo un entrenamiento completo de metodología y procesos.



Además de la metodología de Kanban todas las actividades y procesos, así como los workflows de revisión y aprobación fueron mapeados. Todo el flujo de trabajo fue revisado de acuerdo con el pensamiento ágil.

La creación de los tableros Kanban y la “viralización” del Ágil

La creación de los tableros, así como las reuniones diarias fueron ejecutadas con asistencia del *agile coach* de la empresa K21. Ese *coaching* fue esencial para el establecimiento de una rutina y para realizar ajustes de necesidades. Después de algunos meses de ejecución y con los comentarios de mejoras de las gerencias del piloto, todas las otras gerencias empezaron a crear sus versiones de los tableros, así como la realización de reuniones diarias. No obstante no todos tenían entrenamiento, empezaron a comprender las ganancias de transparencia, comunidad y de rapidez en la utilización de los métodos ágiles.

Para 2019 todas las gerencias fueron entrenadas y ahora tienen conciencia de cuales ceremonias y artefactos deben o pueden utilizar. En las fotos que se muestran a continuación es posible ver el periodo de piloto y después con todos entrenados:



¿LO ESTAMOS LOGRANDO?

Ejemplos de cambios con la utilización de los métodos Ágiles

Desde una medición interna fue posible evaluar que los principales cambios de la implantación de los métodos ágiles fueron:

- Todos comprenden que la colaboración fue el principal cambio, pues por tener mayor transparencia en las actividades todos se sentían dueños de lo que se encontraba en el tablero
- Hubo una reducción en el *leadtime* (tiempo entre la apertura y el encerramiento de una auditoría) y como las actividades están visibles a todos los retrabajos se redujeron y en muchos casos no había retrabajo

Banco de Chile

BANCO DE CHILE
EXPERIENCIAS



CONTEXTO BANCO Y AUDITORIA INTERNA

La industria financiera chilena es altamente competitiva. El sector más importante es la banca, con un total de préstamos (excluyendo operaciones de filiales en el exterior) que representan más del 80% del PIB. Actualmente, este sector está formado por más de 20 bancos privados y un banco estatal (Banco Estado).

Banco de Chile es una institución financiera líder de la banca local, con una tradición de negocios de 125 años y una sólida reputación corporativa. A lo largo de su historia, el banco ha sido un pilar fundamental para el desarrollo económico del país, a través de su apoyo al emprendimiento y siendo parte de grandes cruzadas solidarias como la Teletón.

Cuenta con una red de 390 sucursales presentes en gran parte del país, 1.485 cajeros automáticos, 1.213.177 clientes con colocaciones, 916.015 clientes con cuenta corriente y otros canales de distribución electrónicos. Proporciona productos y servicios financieros a grandes corporaciones, pequeñas y medianas empresas, y a personas.

En diciembre de 2007 se acuerda la fusión entre Banco de Chile y Citibank Chile, proceso que concluyó el 1 de enero de 2008, marcando así un nuevo hito en la historia de la institución, integrándose a una de las mayores redes de servicios financieros en el mundo.

AUDITORIA INTERNA

La Auditoría Interna tiene la misión de proteger y preservar el valor del Banco y de sus filiales, proporcionando aseguramiento independiente, objetivo, consulta y conocimiento basado en riesgos. Corresponde a la Auditoría Interna analizar el ambiente de control interno del Banco y de sus filiales mediante el desarrollo de auditorías independientes, objetivas y con un enfoque sistemático que permitan evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

La función de Auditoría Interna está compuesta por 98 colaboradores distribuidos de la siguiente manera:

División Contraloría:

- Unidad de Calidad de Auditoría
- Gerencia de Auditoria Corporativa, compuesta por 5 gerencias de auditoría:
 - Procesos Operacionales
 - Procesos Tecnológicos y Auditoría Continua
 - Procesos Financieros
 - Procesos Crediticios
 - Sucursales
- Filiales
- Auditoría Forense

COMO SURGE EL PROYECTO

Durante el año 2018 se efectúa una serie de charlas de cultura y transformación digital a todo el equipo de auditoría interna, con el objetivo de conocer las nuevas tecnologías y prácticas de negocios en la industria 4.0 y como estas impactan el desarrollo de la auditoría interna. Posteriormente, en octubre 2018, Gerente de Auditoría Corporativa asiste a la Conferencia Europea de Auditoría Interna, donde conoce la experiencia de importantes compañías globales en la aplicación y beneficios de la Auditoría Ágil; y además en noviembre el Instituto de Auditoría Interna y Gobierno Corporativo de Chile (IAI-CHILE) organiza un Seminario Internacional para la industria financiera, donde uno de los principales temas fue la Auditoría Ágil, presentados por destacados profesionales de Bancolombia e Itaú Brasil.

Asimismo, se efectúan conversaciones con amigos de empresas y bancos locales y regionales, para compartir experiencias y visiones sobre la necesidad de transformar la auditoría interna en un proceso más ágil. A partir de todo lo anterior, surge la inquietud de implementar la auditoría ágil y nace el proyecto, siendo la Gerencia de División Contraloría el principal *sponsor* de la idea.

El proyecto es apoyado por una empresa Consultora, especialista en Transformación Digital y Agilidad, y la primera actividad es conformar un equipo de auditores multidisciplinario, pertenecientes a distintas áreas de Auditoría Interna y que en general no habían trabajado juntos, para que trabajen en una propuesta de modelo y del manifiesto de la Auditoría Ágil con el apoyo de la Consultoría. El objetivo es que las bases de la Auditoría Ágil fuesen planteadas por el equipo de auditores, sin la participación de jefaturas, creando un modelo propio de la Auditoría del Banco, considerando las bases de Agilidad.



En diciembre 2018 se hace el lanzamiento oficial del proyecto de Auditoría Ágil, donde el equipo que generó la propuesta del modelo ágil, lo presentó a toda el Área de Auditoría Interna.

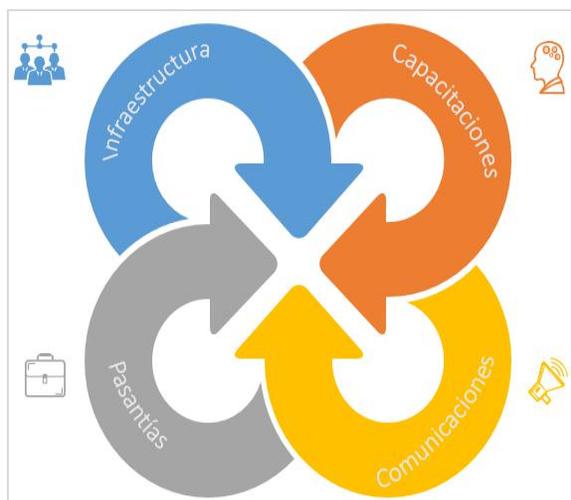
OBJETIVOS

El objetivo de Agilidad en Auditoría Interna para Banco de Chile, es contar con una visión más integral de los riesgos, mejorando la oportunidad en la entrega de hallazgos, alertas y recomendaciones, con la finalidad de disminuir la exposición al riesgo a través de soluciones oportunas por parte del interesado. Asimismo, contar con planificaciones más dinámicas, recogiendo las preocupaciones y objetivos de los interesados.

Finalmente, uno de los aspectos más importantes, es contar con equipos de Auditoría multidisciplinarios, colaborativos y auto gestionados, anticipándose a riesgos emergentes, para entregar aseguramiento y valor a los interesados.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO, ALIANZAS Y RECURSOS

- Declarar el proyecto como transformación estratégica.
- Proyecto de Auditoría Ágil con un *Sponsor* de alto nivel en la organización, Gerente de División Contraloría.
- Apoyo de Consultoría especialista en Transformación Digital, Agilidad y *Scrum*.
- Apoyo de la División Personas y Organización en la elaboración y ejecución de un plan de formación y capacitación, en campañas comunicacionales internas y externas, y en la organización de desayunos y reuniones periódicas con el equipo.
- Infraestructura para los puestos de trabajo acordes a la nueva metodología, que facilitan el trabajo en equipos multidisciplinarios y cohesionados, incluyendo paneles y post-it para la implementación de tableros Kanban, que permitan la visualización de las tareas de los equipos.
- Pasantías entre los distintos Bancos de Latinoamérica, para compartir la implementación de modelos Agiles en Auditoría Interna y aprender desde las experiencias de cada uno (Brasil, Colombia, Perú y Chile)



SELECCION DEL EQUIPO PARA LA AGILIDAD

Se conformaron inicialmente 2 pilotos con equipos de 3 personas de distintas Áreas de Auditoría, con *expertise* distinta, liderados por un *Scrum Master* a objeto de facilitar la interacción de los equipos entre sí, con los interesados y con los *Dueños de Producto* (Gerentes de Auditoría). Estos equipos pilotos contaban con la misión de ser autónomos, colaborativos y dispuestos para la adaptación al cambio, a fin de entregar valor en las auditorías desarrolladas, sin perder de vista el riesgo, la calidad y oportunidad de los entregables.



LOS PRIMEROS PASOS Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Levantamiento (agosto a noviembre 2018)

- Charlas a la División Contraloría.
- Participación en el Seminario del Instituto de Auditoría Interna y Gobierno Corporativo de Chile, “Desafío de la Auditoría Interna en la era digital” (experiencia de Brasil y Colombia con Auditoría Ágil)
- Levantamiento con consultores (reuniones con gerentes, jefes y auditores)

Modelo preliminar (noviembre a diciembre 2018)

- Definiciones del Flujo de Trabajo
- Propuesta de manifiesto ágil
- Propuesta del Modelo (co-creación equipo de auditoría con consultores)
- Lanzamiento del Proyecto (workshop)

Fase 1 (enero – julio 2019)

- Conformación de Equipos
- Capacitación de Auditoría Interna (Equipo de auditoría, *Scrum Master*, *Dueño de producto*)
- Cambio de infraestructura para Metodología Ágil
- Ejecución de auditorías bajo Metodología Ágil
- Análisis y retroalimentación de la experiencia
- Capacitaciones a todo el equipo de Auditoría Interna

Fase 2 (agosto - diciembre 2019)

- Incorporación de todos los equipos de trabajo con Metodología Ágil
- Mejora en imagen de infraestructura
- Plan de Posicionamiento (4 focos principales)
 - Reforzamiento semanal de los Valores de Agilidad de Auditoría Banco de Chile
 - Comunicación mensual de aspectos claves de la metodología
 - Celebración de los principales logros
 - Compartir la experiencia con los interesados



VALORES

Para la aplicación de Agilidad en Auditoría, se definieron los siguientes Valores como impulsores de la gestión, y guía para el comportamiento individual y colectivo del equipo de auditoría interna:

Riesgo:

- Identificación y evaluación de los riesgos relevantes
- Entregas oportunas cuando agreguen valor al interesado

Entrega de Valor:

- Al Directorio y Comité de Auditoría
- Al interesado
- Entrega de aportes al modelo de negocio desde nuestra experiencia

Forma de Trabajo:

- Equipos multidisciplinarios, auto gestionados y que buscan la adaptabilidad al cambio

Atributos:

- Aprende de sus experiencias y comparte el conocimiento
- Respetan el entorno y la convivencia
- Son propositivos con el modelo de negocio

Calidad:

- Exhaustivos en las pruebas y oportuno en entregables
- Equipo de especialistas que entiende de riesgos del negocio y que propone nuevas miradas del mismo.
- Nos basamos en criterios técnicos, contenidos en la certificación del Instituto de Auditores Internos.



METODOLOGÍA

La metodología Ágil implementada en Auditoría se basa en el modelo *Scrum* y consta de los siguientes elementos:

- **Etapas:**
 1. **Planificación y Levantamiento.** El equipo de auditoría, transformados en células de 2 a 5 personas, realizan el levantamiento de la información relevante para definir el alcance.
 2. **Pruebas, Hallazgos y Planes de Acción:** Equipo que funciona en forma autogestionada, colaborativa y multidisciplinaria, utilizando ceremonias propias de *Scrum* y herramientas como el uso de tableros *Kanban*, *Daily* y *Gráfico Burn Down*.
 3. **Revisión y Retrospectiva:** El Equipo se reúne con el interesado para conversar del informe, planes de acción y conclusiones. Por su parte, la retrospectiva es una ceremonia del Equipo, donde se identifican las lecciones aprendidas.

- **Roles:**
 1. *Dueño de producto*
 2. *Scrum Master*
 3. Equipo de Auditoría
 4. Interesados
 5. Comité de Auditoría

- **Eventos:**
 1. Planificación
 2. *Daily* (15 minutos)
 3. Revisión de Auditoría
 4. Retrospectiva



- Herramientas y entregables:
 1. Scope
 2. Tableros *Kanban*
 3. Gráfico *Burn Down*
 4. Backlog de tareas
 5. Informe de Auditoría

APRENDIZAJES, MEJORAS y LOGROS

Al finalizar las revisiones de los 2 pilotos, se realizó la reunión de Retrospectiva con el objetivo de analizar los aspectos positivos y oportunidades de mejora en las auditorías realizadas y de los equipos de auditoría. Como resultado, se obtuvieron lecciones aprendidas, para retroalimentar a los otros equipos y así aplicar estas mejoras en las próximas revisiones.

Entre los principales aprendizajes y mejoras, se destacan:

- **Comunicación:** Equipos cohesionados, colaborativos y comprometidos con los objetivos de la Auditoría, gracias a la disposición de los puestos de trabajo y tableros *Kanban* que permiten la visualización de tareas en tiempo real y la comunicación constante en los equipos.
- **Visión más integral del proceso:** Equipos multidisciplinarios, reunión con Interesados y *Dueño de producto* al inicio, a fin de contar con su visión de riesgo y objetivos en etapas iniciales de la Auditoría (Planificación), durante la revisión y en la finalización de ésta.
- **Adaptabilidad a los cambios:** Se fomenta el equivocarse rápido, resultando de un costo menor; entregar solución oportuna de impedimentos que se visualizan durante las reuniones diarias de 15 minutos, por parte del *Scrum Master*; ajuste de las tareas a los nuevos escenarios de riesgo y/o requerimientos.

Entre los principales logros, se destacan:

- Hallazgos que agregan valor y de forma oportuna para disminuir la exposición al riesgo.
- Diseño de los tableros *Kanban*, por parte de los Equipos, complementando las mejores prácticas con la visión de Auditoría.
- Impacto en la presentación del informe, con un nuevo formato,



más ejecutivo, con los temas relevantes en primera lámina de la presentación.

- 8 Certificados: 3 *Scrum Master* y 5 *Dueños de producto*.
- Equipo, *Scrum Master* y *Dueño de producto* que comenzaron con el piloto se transforman en un ejemplo a seguir para sus compañeros.
- Un equipo de auditores, en conjunto con División Personas y Organización, generó una propuesta de branding para las nuevas instalaciones de auditoría ágil.



Entre los principales aspectos a mejorar, se destacan:

- Incorporar a otros expertos del tema en la reunión de Planificación donde se presenta el Scope.
- Identificar a los interesados claves, incluidos otros interesados que no sean parte del área principal que se está revisando.
- Integrar a otros equipos en la auditoría ágil.
- Generar una cultura de agilidad y adaptabilidad.

LO QUE VIENE

Las siguientes son las actividades y desafíos planificadas para completar un robusto proceso de implementación de auditoría ágil.

- Plan 2020 en base a Metodología Ágil
- Avanzar con la remodelación de la infraestructura
- Programa de Certificaciones de *Scrum Master* (15 personas) y *Dueño de producto* (10 personas)
- Optimizar y mejorar la documentación utilizada, integrándola con Open Pages
- Reuniones mensuales de *Scrum* para compartir prácticas ágiles
- Diseñar evaluaciones para los equipos en metodología Ágil
- Indicadores de desempeño de las células (eficiencia, velocidad y entrega)
- Pasantías en Áreas de Negocio





BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ

EXPERIENCIAS



8. EXPERIENCIA DE AUDITORÍA DE SUCURSALES BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ - BCP



CONTEXTO BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ Y AUDITORIA INTERNA

EL Banco de Crédito del Perú (BCP) es el Banco comercial más antiguo del Perú, fundado en el año 1889 con el nombre de Banco Italiano, cambiando en 1942 de nombre a como lo conocemos actualmente. BCP forma parte de Credicorp Ltd., desde su creación en 1995, una de las empresas holding más importantes del país, con participación mayoritaria en empresas líderes de los sectores bancarios, seguros y fondos de pensiones en Perú (cabe señalar que BCP es su principal subsidiaria). Adicionalmente Credicorp tiene operaciones en Bolivia, Chile, Colombia, Panamá y Miami; en los negocios de banca universal, microfinanzas, banca de inversión, gestión de patrimonios, administración de fondos de inversión y fondos de pensiones, seguros, prestación de salud.

En el 2018 el Banco contaba con 375 agencias (sucursales) estándar y 33 agencias Puntos de Atención (módulos de atención). Adicionalmente el BCP es líder en Perú con más de 5,600 agentes corresponsables, 1,800 ATMs y canales digitales a través de homebanking y banca por teléfono, atendiendo en todos sus canales a más de 7 millones de clientes

El **Propósito** del banco es “estar siempre contigo, alentando y transformando tus sueños y planes en realidad y con el Perú, construyendo su historia de desarrollo y superación” y su **Aspiración** “ser la empresa peruana que brinda la mejor experiencia a los clientes. Simple, cercana y oportuna; ser la comunidad laboral de preferencia en el Perú, que inspira, potencia y dinamiza a los mejores profesionales; y ser referentes regionales en gestión empresarial potenciando nuestro liderazgo histórico y transformador de la industria financiera en el Perú.”

AUDITORIA INTERNA

Nuestra misión es evaluar permanentemente la eficacia y eficiencia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno de Credicorp Ltd. y sus subsidiarias y afiliadas, con el objetivo de mejorar y proteger el valor de la Corporación proporcionando aseguramiento, asesoría y análisis basado en riesgos.

Nuestra Visión, una unidad independiente, profesional, objetiva y promotora del cambio, reconocida en la Corporación por agregar y proteger valor conforme a su Misión y por utilizar las mejoras técnicas y procedimientos de auditoría y consultoría.

La División de Auditoría del BCP tiene el encargo de evaluar el sistema de control interno tanto del banco como de su holding Credicorp, por tanto tiene labores corporativas. Para ello realiza evaluaciones in situ para procesos clave según normativa Sarbanes-Oxley y ejecuta programas de auditoría corporativos para

mantener un estándar de calidad a través de todas sus subsidiarias. En la actualidad existen más de 50 programas corporativos (PACs).

La Gerencia de División de Auditoría Interna del BCP está compuesta por 98 colaboradores en Perú (y alrededor de 220 en toda la corporación) distribuidos de la siguiente manera:

- Gerente de División de Auditoría Interna
 - Gerencia de Área de Auditoría de Riesgos Corporativos
 - Auditoría de Riesgos de Crediticios
 - Auditoría de Riesgos de Inversión y SOX
 - Auditoría de Riesgos Operacionales y Agencias
 - Auditoría de Riesgos Tecnológicos
 - Sub Gerencia de Auditoría de Riesgos de Modelo.
 - Gerencia de Área de Auditoría Continua y Desarrollo Corporativo
 - Unidad de Soporte Corporativa
 - Sub Gerencia de *Data Analytics* y auditoría continua
 - Gerencia de Calidad

COMO SURGE EL PROYECTO

El Banco inició en el año 2017 un proceso de transformación cultural orientando sus negocios y a nuevos principios institucionales, “*Samay*” que en el idioma quechua significa “Alma”. Por consiguiente, se generaron nuevas estrategias de negocios, siendo una de ellas, sino la más importante, el aumentar el número de operaciones a través de canales digitales, para mejorar sensiblemente la experiencia del cliente y como consecuencia de ello disminuir los costos operativos y de fricción en las operaciones tradicionales. Para ello se creó un centro de Innovación, llamado “*Centro de Innovación*” utilizando herramientas ágiles para el desarrollo de nuevos productos y procesos. Esto obliga a Auditoría Interna a empezar a transformar su forma de trabajar, hacer uso de distintas herramientas para poder optimizar nuestros procesos de auditoría, tener un mayor espectro de revisión utilizando los recursos y tecnología disponibles, utilizar toda la información digital que cuenta el Banco para identificar riesgos y posibles situaciones de riesgo, fuera del apetito de riesgo aprobado por su Directorio.

Posteriormente, hacia el último trimestre del 2018, el banco adoptó formalmente la metodología ágil como esquema de trabajo y organizativo. Se crearon inicialmente 3 grandes Tribus y se desplegó un plan de capacitación para todos los más de 15,000 colaboradores. A mediados del 2019, el banco contaba con más de 100 células ágiles.

En este sentido, la Gerencia de División de Auditoría coordinó con la Gerencia de Auditoría de Riesgo Operativo y Agencias, plantear una nueva forma de auditar las Agencias debido a la tendencia hacia la digitalización del banco, a disminuir su número y/o formato a nivel nacional y como resultado procurar que los recursos de auditoría debían ser utilizados para otro tipo de auditorías orientadas hacia los procesos críticos de Banco y explorar cómo participar en el aseguramiento de las nuevas formas de trabajo ágil.

Es por ello que el equipo de Auditoría de Riesgos Operativos y Agencias, decidió utilizar herramientas Ágiles para desarrollar un nuevo modelo de revisión, con uso intensivo de *data analytics*, indicadores de auditoría continua y de controles remotos, el mismo que pasaremos a explicar:

I. OBJETIVOS Y DEFINICIONES.

A. Objetivo:

Con el uso de herramientas ágiles implementar una nueva **metodología** para una auditoría de Agencias del Banco, que nos permita ser más **eficientes y eficaces, mejorando** continuamente nuestra **propuesta de valor**.

B. Definiciones:

De aquí en adelante utilizaremos el concepto de Agilidad, como el uso de herramientas ágiles en nuestra metodología de auditoría.

¿Qué entendemos por Auditoría Ágil?

- Enfocarse en las **necesidades de los interesados**.
- **Acelerar** los ciclos de auditoría.
- Generar ideas oportunas para nuestra **mejora continua**.
- **Reducir esfuerzos** innecesarios.
- Genera **menos documentación**.

¿Por qué necesitamos auditorías ágiles?

- Hacer más auditorías de agencias en el mismo tiempo.
- Mejorar las relaciones con nuestros interesados.
- Entregar informes más relevantes y de mayor impacto.
- Lograr respuesta rápida y eficaz frente a obstáculos. (**Equipos Ágiles**)

Manifiesto de Auditoría Ágil en Agencias ¿Cómo queremos ser?

De acuerdo con el *paper "Becoming agile A guide to elevating internal audit's performance and value"* publicado por Deloitte, las características de un equipo de auditoría ágil son las siguientes:

1. Ser **imperceptible** en nuestras visitas y no intimidantes.
2. Ser **rápidos y adaptativos**.
3. Ser **prácticos** y no minuciosos (lo indispensable 80/20)
4. Ser **comunicativos y colaborativos**.
5. Estar impulsado por logro resultados y agregar valor.

II. AUDITORÍA TRADICIONAL EN AGENCIA.

Un proyecto de auditoria en Agencias tiene como finalidad el evaluar la ejecución de las actividades de control en 5 rubros, lo que nos permite evaluar entre 20 y 25 controles.

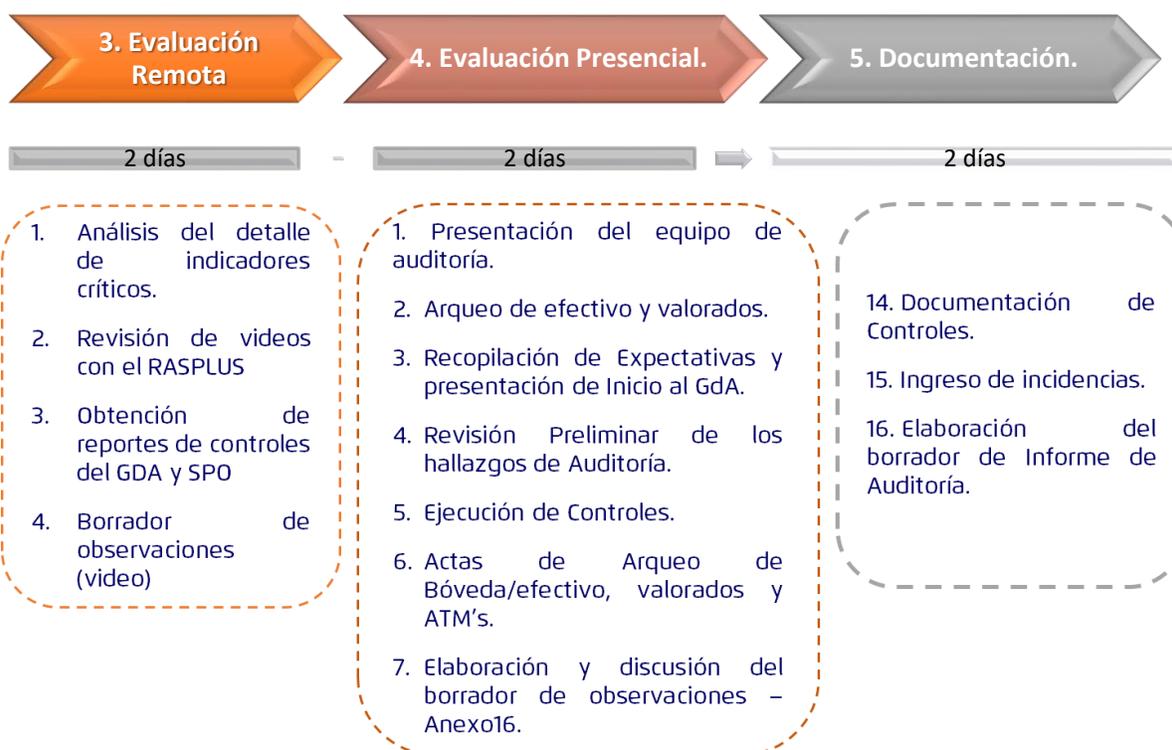
1. Efectivo y Medio de Custodia	<ul style="list-style-type: none"> • Arqueo del bóveda, caja pulmón y ante bóveda. • Efectivo en Tránsito
2. Custodia de Valorados	<ul style="list-style-type: none"> • Arqueo valorados. • Cheques de canje salida.
3. Seguridad de Agencias	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de llaves y claves. • Servicio de custodia por el personal de seguridad.
4. Operaciones Pendientes	<ul style="list-style-type: none"> • Conciliación de las partidas pendientes.
5. Registro Contable	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta de Gastos y Ajuste monetario

Fuente.- BCP

Elaboración: propia

A. Fases del Proyecto en un Modelo tradicional.

El proyecto de Auditoría Tradicional a Agencias consta de 5 fases: Selección de Agencias, Planificación, Evaluación Remota, Evaluación Presencial y Documentación de Papeles de Trabajo e Informe, los cuales podemos apreciar en el siguiente gráfico.



Sin contar los días de selección de Agencias que son 7 días en promedio, debido a temas relacionados a riesgos, infraestructura, logística de viajes a nivel nacional y alcance, revisar una sola agencia en el modelo tradicional

llevaba alrededor de 8 días. Con la utilización de 2 a 4 recursos asignados dependiendo el tamaño de la Agencia.

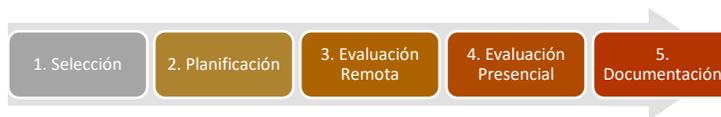
Es importante señalar que el proceso de Selección de Agencias también fue optimizado a través de la utilización de un Modelo de Score, utilizando indicadores de riesgo contruidos de información obtenida en línea o a través de nuestros tableros de auditoría continua. Dicho modelo no es parte de este documento.

III. METODOLOGÍA ÁGIL.

Con la utilización de la herramienta *Scrum* pudimos optimizar los tiempos de ejecución de pruebas de auditoría. Se estructuraron *sprints* con el objeto de poder auditar 15 agencias (4 sucursales o agencias matriz) en un periodo de tiempo de un trimestre con 3 recursos dedicados y auditores que solo apoyan en las visitas de campo de 1 día y medio.

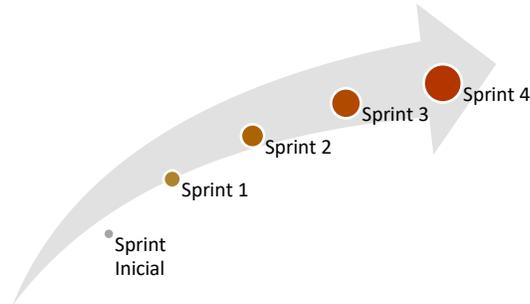
A. Comparación entre Modelos

Modelo Lineal o Tradicional



- Se ejecuta para el total de agencias planificadas en el periodo (15 agencias) pudiendo efectuarse en un trimestre, pero con el uso de toda la planta de auditores, alrededor de 18 auditores.
- Se generan tiempos de espera largos para culminar una fase y empezar otra.
- Gestión compleja para auditorías de gran número de agencias.
- Necesita varios auditores disponibles para poder realizar visitas en simultáneo.
- Se elabora 1 informe muy denso con todas las observaciones encontradas en las agencias.

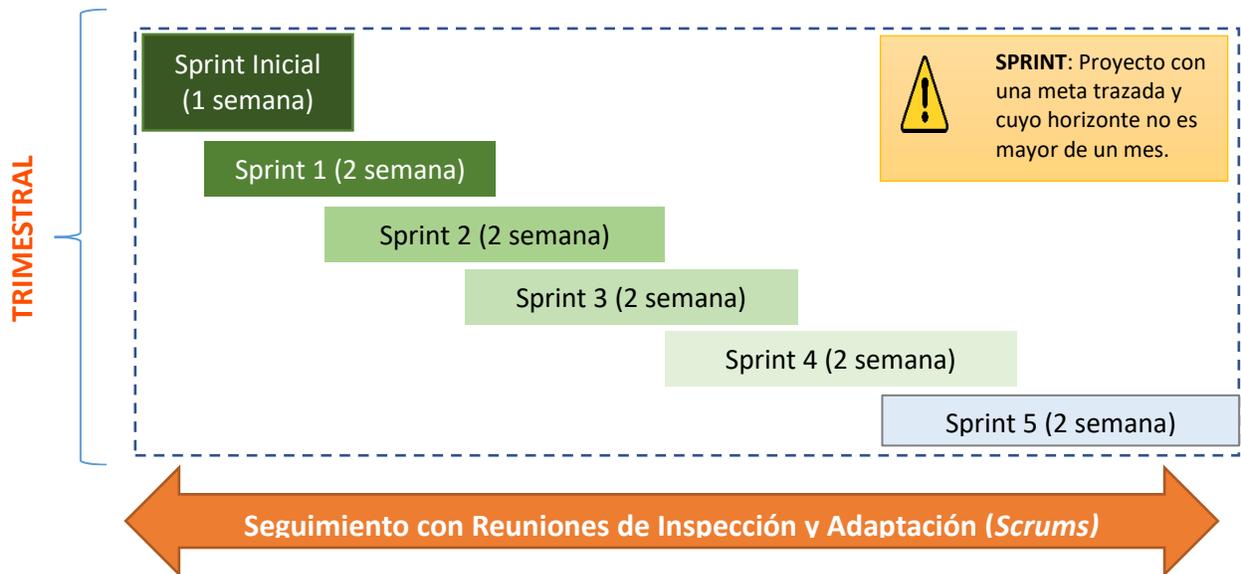
Modelo Incremental



- Mentalidad: “Divide y Vencerás”, en cada Sprint se puede evaluar un número manejable de agencias (Entre 3 y 5 agencias).
- Optimiza el uso del tiempo, ejecutando tareas en simultáneo.
- Es flexible en la programación de visitas, dado que en cada Sprint se pueden programar visitas de acuerdo con la disponibilidad de auditores.
- Se puede tener varios informes cortos, pero de revisión sencilla.

B. Estructura de Sprints – Modelo Incremental

Presentación gráfica del Modelo Incremental propuesto:



Para un mejor orden cada *Sprint* es dividido en “Etapas” (conjunto de tareas). Además, cada *Sprint* contiene eventos de supervisión denominados “HITOS”.

Siendo la estructura de los *Sprints* la siguiente:

a) Sprint Inicial (1 semana)

El *Sprint* Inicial es realizado en la Oficina y consta de las siguientes Etapas.

Etapas 1

1. Elaboración de pila de tareas.

Etapas 2

1. Elaborar y obtener Indicadores.
2. Analizar indicadores.

ENTREGABLE FINAL

- Indicadores de Agencia.
- 15 agencias a auditar.

b) Sprint N° 1 al 5 (2 semanas C/U)

Por cada *Sprint*:

Etapas 0 (Realizado en la Oficina se revisan 10 controles)

1. Definir y asignar tareas del sprint.
2. Planificar visita de hasta 4 agencias.
3. Analizar detalladamente los indicadores de las 4 agencias.
4. Revisión de controles por video.

Etapas 1 (Realizado en la Agencia se revisan 4 controles)

1. Tareas de arqueo a efectivo y valorados.

Etapas 2 (Realizado en la Agencia se revisan 6 controles)

1. Revisión de Efectivo en Tránsito y Pendientes.

Etapas 3 (Realizado en la Oficina)

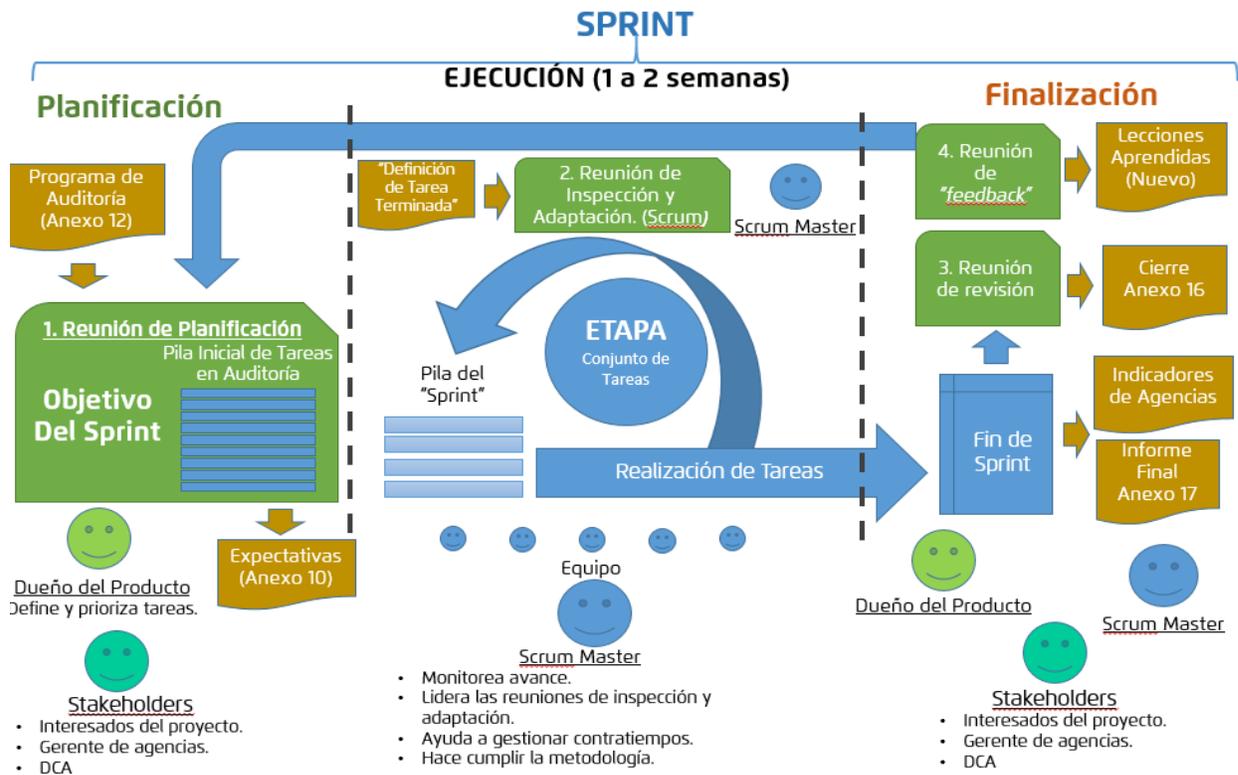
1. Elaboración y revisión del informe final.

ENTREGABLE FINAL

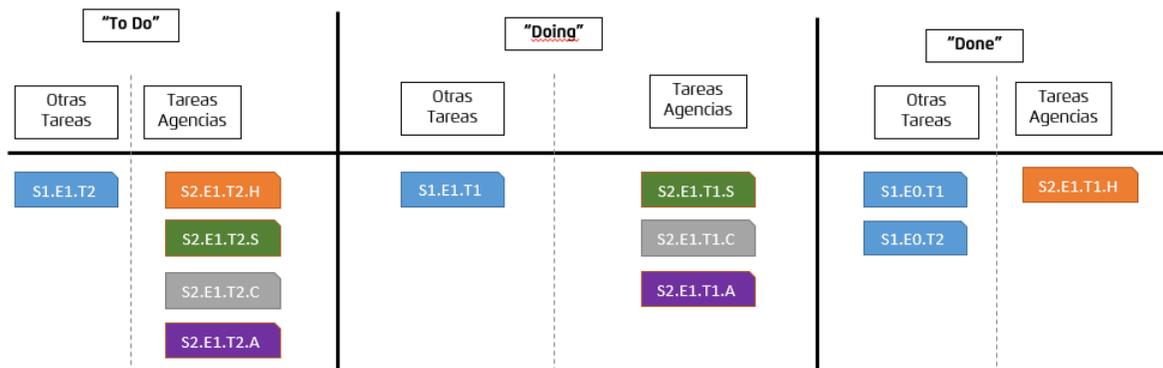
Informe Final (Anexo 17)

C. Flujo de un SPRINT

Luego se procedió a homologar los tiempos del Sprint con los procedimientos y entregables señalados en nuestro Manual Metodológico.



Además, se realizará el seguimiento del avance de las tareas de las Etapas utilizando el cuadro *Kanban*



De donde se utiliza la siguiente nomenclatura:

S = SPRINT

E = ETAPA

T = TAREA

Otra letra= Corresponde a la agencia.

• Ejemplo:

S1.E1.T2 : Corresponde a la Tarea 2 de la Etapa 1 del Sprint 1.

S1.E1.T2.C : Corresponde a la Tarea 2 de la Agencia de la Etapa 1 del Sprint 1 realizada en la Agencia "C".

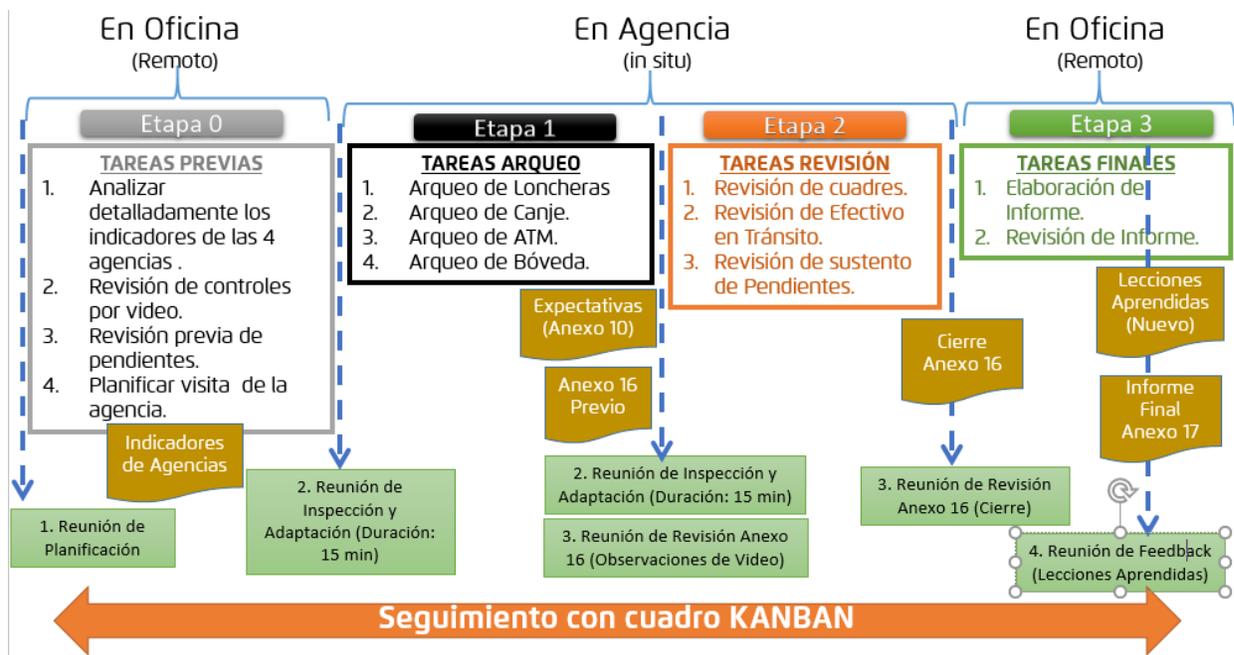
D. Nuestros HITOS

Un HITO es un momento específico donde se realiza supervisión o revisión del avance realizado o de los productos elaborados. Los Hitos por utilizar son los siguientes:

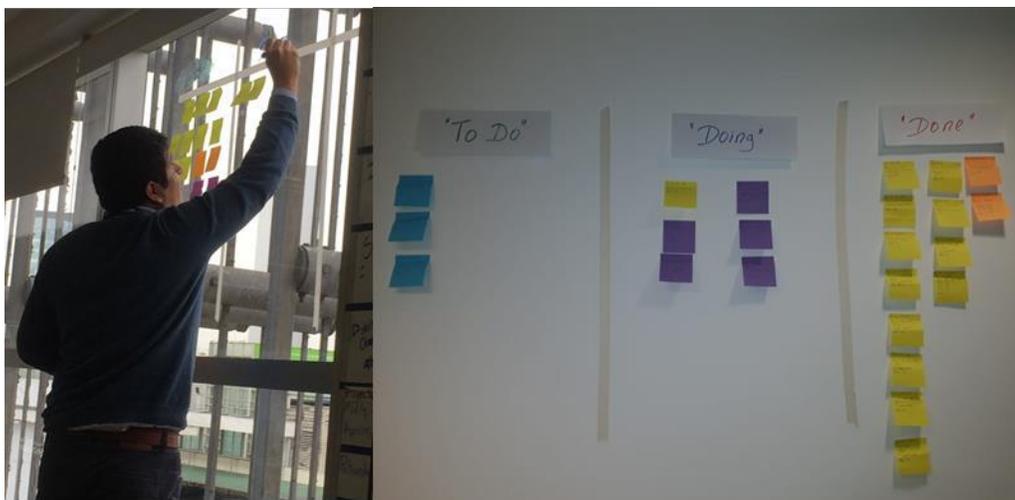
1. *Reunión de Planificación.*
 - Definir pila inicial de tareas de auditoría.
 - Definir alcance del *Sprint*.
 - Definir pila de tareas del *sprint*
 - Crear la “Definición de Terminado”.
2. *Reunión de Inspección y Adaptación. (Scrum)*
 - ¿Qué hiciste, para lograr avance?
 - ¿Qué harás, para lograr avance?
 - ¿Ves algún impedimento para el avance del equipo?
3. *Reunión de revisión. (Sprint Review) (Reunión de Expectativa y Cierre)*
 - Asiste: Encargado del equipo y los interesados.
 - ¿Qué se ha realizado?
 - ¿Qué problemas aparecieron?
 - ¿Qué falta realizar?
 - ¿Cuál es la fecha tentativa de entrega del informe?
 - ¿Qué otras revisiones se pueden realizar? (A pedido del auditado en la visita presencial).
 - Resultado: Pila de tareas revisadas revisada o ajustada.
4. *Reunión de Retrospección. (Feedback) (Lecciones Aprendidas)*
 - ¿Cómo fue la auditoría?
 - ¿Cómo era la agencia, respecto a personas, máquinas recontadoras, efectivo, pendientes?
 - Identificar qué cosas salieron bien o cuales por mejorar.
 - Modificar el proceso de auditoría según las mejoras identificadas.
 - Cuestionario 360 (Auditado, Auditores, *Scrum Master*)

IV. **PILOTO Y BENEFICIOS**

Flujo de Sprint para el Piloto Evaluación de Agencia



- El piloto fue dirigido por un *Scrum Master* y 2 auditores que realizaron la visita.
- En caso de ausencia de algún miembro, se podría reemplazar con un supervisor encargado de todas las auditorías de agencias.



“Detalles de la Aplicación a una Agencia Piloto”

1. Etapa 0

- Nuestro sistema de indicadores de agencia nos permite determinar un índice de criticidad y de comportamientos anómalos, lo cual nos ayuda en la selección de agencias a auditar.

Ejemplo:

INDICADOR \ MES	Enero	Febrero	Marzo
Suma Años Exp. PDS	8.9	9.3	9.6
Prom. Años Exp. PDS	1.5	1.5	1.6
Cantidad PEND Anomalías	2	3	2
Cantidad PEND Faltante	4	10	5

- Con el análisis de más de 50 indicadores, determinamos puntos a enfatizar en la auditoría. Además, obtenemos observaciones del análisis detallado de indicadores en rojo.

CRITICIDAD	ANOMALIA
100.0%	64.9%

- Adicionalmente, se realiza una revisión previa al día de la visita de las notas contables en estado de “Pendiente” para determinar las inusuales, así el día de la visita se solicita el sustento correspondiente.

2. Etapa 1 y 2

- El día de la visita, se entrega una lista con los documentos a utilizar para la revisión, al responsable de agencia.
- El día de la visita, las observaciones por video, son revisadas por teléfono entre el auditor quien observó los controles y el gerente de agencia.

3. Etapa 3

- Durante esta etapa el auditado puede brindar descargos o se completa algunas revisiones que pueden quedar pendiente en la revisión.

¿LO ESTAMOS LOGRANDO?

Como medida objetiva del avance obtenido con el uso de la nueva metodología, podemos mencionar que nuestras auditorías a agencias que antes tomaban alrededor de 8 días se han reducido a 1.5-2.0 días para las agencias pequeñas y medianas y a 2.02.5 días para las agencias de mayor tamaño e importancia (sucursales); pero sobre todo por el incremento significativo en los índices de satisfacción de los auditados medidos a través de encuestas anónimas.

Objetivo del Modelo Ágil	Acciones Implementadas	Beneficios Logrados
Ser imperceptible en nuestras visitas y no intimidantes	<p>Establecimiento de horarios para cada tipo de revisión; por ejemplo, arqueos de Caja y de ATM.</p> <p>Requerimientos son solicitados al inicio de la visita a fin de no interrumpir las labores durante el desarrollo de esta</p> <p>Las reuniones de observaciones se realizan en dos partes: * Las observaciones de revisión de videos, en un horario de baja carga operativa. * Las observaciones de la visita, al cierre de la agencia.</p>	No se impacta en los horarios de atención
Ser rápidos y adaptativos.	<p>Cambiar de un modelo de proyectos lineal a uno incremental.</p> <p>Implementación de tablero de control "Cuadro Kanban"</p> <p>Análisis de Indicadores de Agencia</p>	<p>Reducir los tiempos muertos al esperar que se culminen algunas tareas para continuar.</p> <p>Se puede supervisar los tiempos requeridos para la ejecución de la revisión de controles implementados, mejorando los tiempos.</p> <p>Nos permite adaptarnos a la situación presente de cada agencia.</p>
Ser prácticos y no minuciosos (lo indispensable 80/20)	<p>Preevaluación de las pendientes generadas por la agencia a visitar</p> <p>Reorganización de la estructura del equipo, contando con un Jefe de Equipo (<i>Scrum Master</i>) y un equipo de auditores que ejecutan las tareas.</p>	<p>Reducción del tiempo de la revisión</p> <p>Unificación de criterios y metodología de revisión en Agencias, reducción de tiempos y errores en la elaboración de informes finales. Mayor relación con los <i>Stakeholders</i>.</p>

Ser comunicativos y colaborativos.	Las reuniones de observaciones se realizan en dos partes: * Las observaciones de revisión de videos, en un horario de baja carga operativa. * Las observaciones de la visita, al cierre de la agencia.	Mayor relación de los <i>StakeHolders</i> (Gerentes de Agencia).
	Implementación de tablero de control "Cuadro <i>Kanban</i> "	Apoyo en cada etapa del trabajo para el logro oportuno de resultados.
	Reuniones de <i>Feedback</i> y lecciones aprendidas.	Mejora continua en el proceso de auditoria. Se pueden replantear tareas en función a los requerimientos de la agencia o el auditado.
Estar impulsado por logro resultados y agregar valor.	Definir las tareas del Sprint	Ayuda a enfocar los controles de cada agencia los mismos que pueden variar en función a su tamaño y volumen de operaciones.
	Definición de Hitos	Ayuda a la correcta supervisión de cada etapa de auditoria.
	Reuniones de Inicio o de Expectativas (responsables de Agencia)	Permite una mejor percepción y disposición para el desarrollo del trabajo.
	Reunión de Cierre con el Auditado	

LO QUE VIENE

Seguiremos analizando el modelo durante todo el año 2019 perfeccionándolo y buscando que otros procesos de auditoria pueden adaptarse, considerando que la metodología Ágil para Auditorias en Agencias tiene un alto grado de éxito debido a que las dos partes interesadas (el auditado y el auditor) se encuentran alineadas y 100% comprometidos en que los tiempos de las auditorias se cumplan. Esta afirmación se sustenta en los resultados de las encuestas de satisfacción que realizamos después de cada auditoría, obteniéndose en promedio un puntaje de 4.4 sobre 5 puntos.

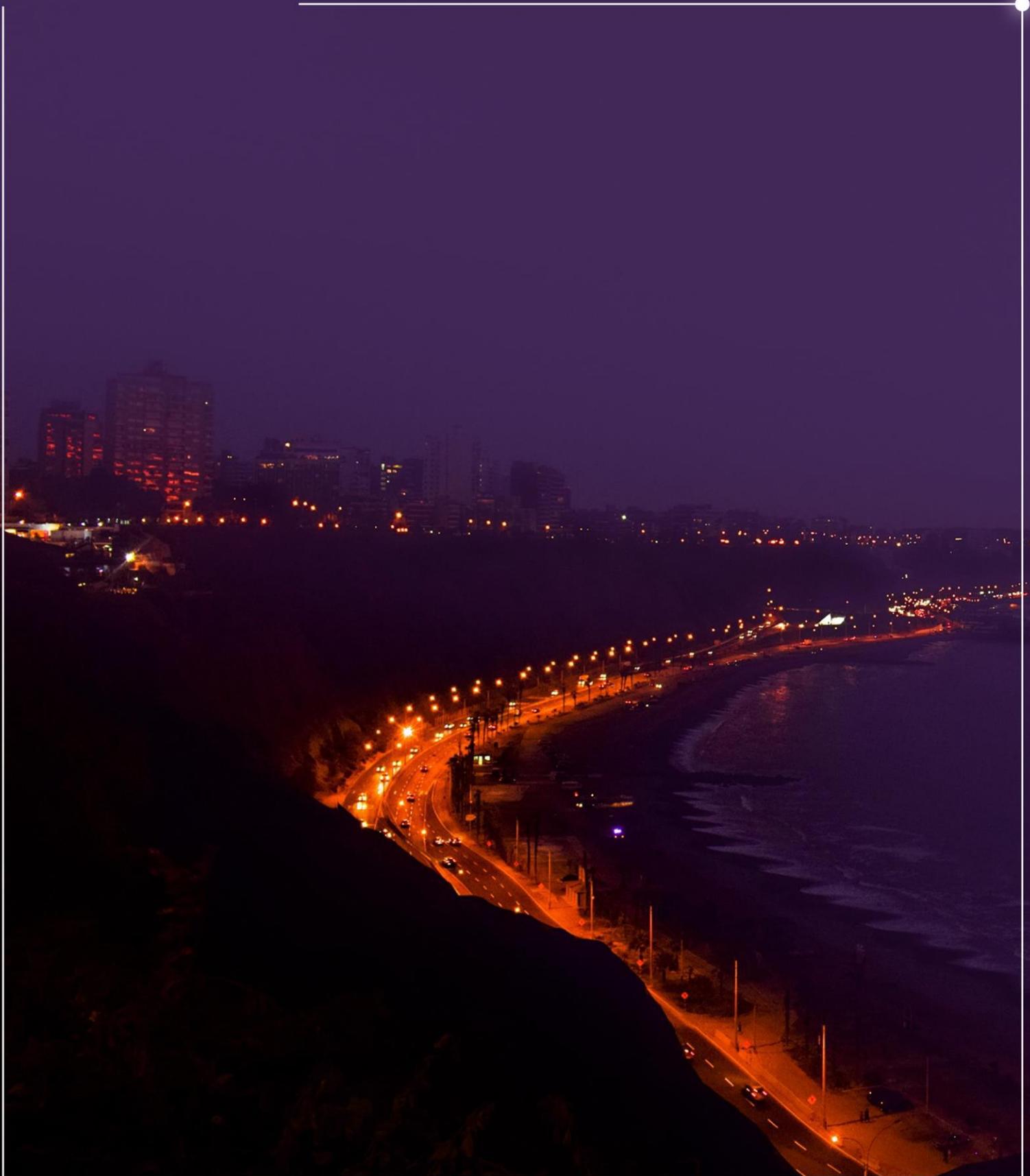


En paralelo durante el 2019, el equipo de auditoría ha participado como observador en sendas mesas ágiles, entendiendo y aprendiendo la metodología y preparándonos para adaptarnos al nuevo esquema de trabajo del banco. Durante la redacción de este documento, nos encontrábamos en plenos pilotos participando en nuestro rol de consultores en dos mesas ágiles relacionadas a productos digitales masivos. Esta historia, sin embargo, será parte de otro documento.



PACIFICO SEGUROS

EXPERIENCIAS



9. EXPERIENCIA ÁGIL EN PACIFICO SEGUROS



CONTEXTO DE PACÍFICO SEGUROS Y AUDITORÍA INTERNA

Pacífico Seguros es una compañía aseguradora que forma parte del Grupo Credicorp Ltd. Con más de 3,400 millones de dólares en activos y reservas por 2,218 millones de dólares y más de 5,000 colaboradores.

El Área de Auditoría Interna reporta al Directorio y por delegación al Comité de Auditoría Corporativo de Credicorp Ltd. La capacidad de recursos humanos es de 23 auditores con diferente experiencia profesional, distribuidos en equipos de procesos de seguros, salud y tecnologías de información.

¿CÓMO SURGE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN PACÍFICO?

El cambio en el comportamiento del consumidor, la nueva forma de interactuar con las empresas, los medios por donde quieren ser escuchados, entre otras cosas, es parte de los retos que pocas empresas están dispuestas a afrontar debido a la incertidumbre que genera todos estos cambios en los procesos internos y alta búsqueda de alternativas de autoservicio y autogestión apoyadas en herramientas digitales. En Pacífico se inició con pequeños proyectos que servían de pilotos a fin de generar valor al negocio a través de nuevas formas de trabajo que permitían innovar y romper los esquemas tradicionales de los procesos. Luego de esto, nace La “Chakra”, un laboratorio en donde diferentes personas del negocio cocrean nuevas formas de generar experiencias y lograr satisfacción en los clientes.

Actualmente La “Chakra”, se encuentra encargada en desplegar este cambio cultural, de manera que toda la organización busque el logro del cumplimiento de los OKR's.

OBJETIVOS

Luego de que la compañía empiece adoptar medidas en cuanto a la forma de efectuar los proyectos y ejecutar sus desarrollos, los cuales ya generaban impacto en los procesos de negocio, el equipo de Auditoría Interna tuvo la iniciativa de emprender en el camino de la agilidad e innovación, razón por la cual el Gerente del Área deseaba que su equipo experimentara la vivencia de estar en la “Chakra” con la finalidad de capturar aquellas cosas que pudieran generar un cambio en la cultura y las actividades que se realizan habitualmente en Auditoría Interna.

El poder iniciar con el cambio implica establecer una serie de iniciativas con un único propósito, el cual busca principalmente **hacer más eficiente y efectivo nuestros procesos de control y gestión de riesgos, así como la entrega de valor oportuna a nuestros auditados.**

Si se piensa que el poder hacer la auditoría de manera ágil es un proceso que se puede efectuar de la noche a la mañana, solo con implementar alguna herramienta o término que está de moda a raíz del proceso de transformación digital de las compañías, entonces **iPreocúpense!** pues pronto se darán cuenta con duras experiencias que no es eso y están yendo por el camino incorrecto.

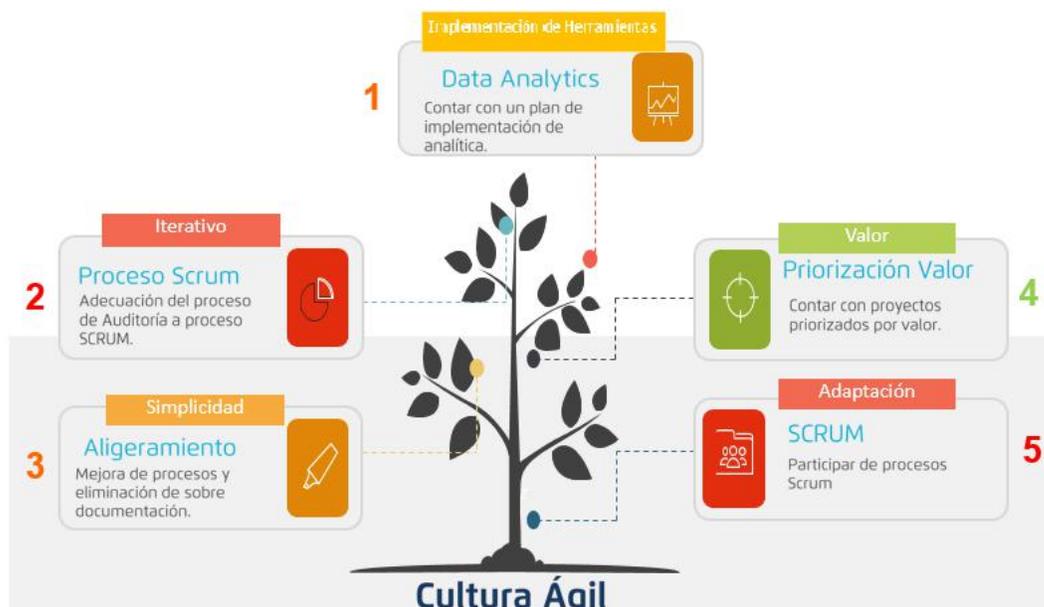
No pretendemos dar una fórmula exacta para hacerlo, pero con las experiencias vividas durante el último año podemos afirmar; que adaptar la práctica tradicional de auditoría a un esquema que comulgue con los principios ágiles se trata de orquestar una serie de componentes que en su conjunto hacen que el resultado final sea “Contar con equipos ágiles de auditoría” puesto que *no hay herramienta o framework que los transforme mágicamente si no se está dispuesto a cambiar la cultura del equipo.*

Auditoría Pacífico en busca de hacer frente al nuevo entorno



ALIANZAS Y RECURSOS

Iniciativas alineadas a la implementación de una cultura ágil en auditoría se encuentra compuesta por 5 frentes que tienen como fin el poder materializar esta iniciativa



¿Data Analytics en Auditoría?... ¿Por dónde empezar?

En la actualidad la práctica de auditoría interna se encuentra enfrentando grandes desafíos; así como las empresas crecen, la tecnología lo hace aún más. Las organizaciones buscan en todo momento optimizar sus procesos y los sistemas que utilizan, transportándose a un mundo informático más complejo, lo cual conlleva al camino de la **digitalización**. Procesar dichas cantidades de información, hoy en día, de cierta manera ya no es tan complejo; procesarlo y analizarlo, lo es iii.

Las necesidades del negocio son más **exigentes** y estas nuevas tecnologías y/o prácticas traen consigo nuevos **riesgos informáticos**, por ende, las pruebas de auditoría y los que conllevan estos cambios, no suelen satisfacerse con técnicas de muestreo simple, sino con uso del 100% de la información. Esto requiere nuevas competencias en los auditores. El auditor ya no solo se debería preocupar en extraer datos, sino, en analizarlos a profundidad.

Nace SIEMBRA en donde se desarrolla un trabajo colaborativo, en el cual el Auditor es asesorado por un Gestor Analítico. Este equipo trabaja en conjunto, para lograr darle otro enfoque a la Auditoría agregando valor analítico, automatizando la mayor cantidad del trabajo realizado y llevando a otro nivel el desarrollo de la Auditoría

Este equipo no es solo un **robot** que brinda servicio de automatización o data. El equipo **complementa, ayuda da soporte** desde la perspectiva de los datos, buscamos la interacción y generación de conocimiento cruzado, **sinergias, simbiosis entre el equipo**, enfocados en el objetivo principal (Agilizar la Auditoría).

“El cambio cultural del equipo, pilar fundamental de la Cultura Ágil”

Es así como luego de tener una primera visita en La “Chakra”, se pudo observar el dinamismo de los equipos de trabajo, la misma que es gatillada por un sentimiento colaborativo al promover una cultura al cambio, a la adaptación, al reto constante, la entrega de valor oportuna y el *feedback* continuo; todo esto en el llamado cambio de **“Mindset”**.

Luego de la vivencia aplicando el uso de artefactos, se compartió la experiencia con el equipo piloto de auditoría, a fin de generar los cuestionamientos necesarios para establecer iniciativas y lo primero que se presentó era encontrar la manera de efectuar la simplificación de los anexos con los que cuenta la metodología interna de auditoría y por otro lado a la forma de documentar las pruebas de control en la herramienta de gestión interna - TeamMate. El objetivo en primera instancia era encontrar reducción de tiempos.

No era suficiente lo que se estaba efectuando para lograr el objetivo buscado, habría que hacer más e intentar buscar muchas respuestas, por lo que contactamos a los líderes de las iniciativas en transformación digital en la compañía y les planteamos el efectuar **una segunda visita de experiencia, pero ahora con dos miembros del equipo que participen de las ceremonias durante los proyectos y conozcan el detalle de los artefactos aplicados en SCRUM.**

SELECCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

Como todo proyecto a iniciar es sumamente importante que la Gerencia de Área compre la idea, se embarque y comprometa junto con el equipo piloto; esto a fin de brindar y dejar saber a los integrantes que cuentan con el respaldo y sientan la confianza necesaria para experimentar, aprender, y porque no incluso se dé el permiso de fallar en la prueba de diversos artefactos.

LOS PRIMEROS PASOS

EL RETO DE IMPLMENTAR SCRUM EN EQUIPOS DE AUDITORÍA

Si bien, ya habíamos dado el primer paso para impulsar el cambio en Auditoría, aún nos faltaba más por hacer...Y era el lograr tener un proceso de auditoría ágil utilizando el *framework Scrum!*; parte importante del esfuerzo fue conseguir certificar como *Scrum Masters* a 5 miembros del equipo de auditoria, esto con la finalidad de poder comprender la razón del uso de las herramientas.

Se realizó una segunda visita a La “Chakra”, pero esta vez el enfoque era otro...*Lograr capturar y entender la razón de ser de todas las herramientas utilizadas cada célula de trabajo y observar cuál es su propósito y como puede funcionar para lograr cumplir el objetivo en conjunto y brindar la entrega de valor a sus stakeholders.*

Dos semanas de intensas jornadas con los equipos de negocio (célula de trabajo) de constante aprendizaje y cuestionamiento, en donde los coach nos explicaban cada una de estas herramientas y nos orientaban en la forma como podríamos adaptarlas a nuestra realidad y metodología de trabajo.

Al principio los *agile coach* se mostraron un poco escépticos de que los artefactos pudieran funcionar en Auditoría Interna, puesto que al ser traídos, cuestionados y finalmente customizados a la realidad de AI, estos perderían efectividad y propósito. Finalmente, al ver parte de los resultados aplicados a nuestros trabajos quedaron más que satisfechos de lo bien que íbamos avanzando y de lo que estábamos logrando.

APRENDIZAJES

¿Cómo debería ser un equipo en Auditoría bajo Principios Ágiles?

Luego de finalizada la experiencia, ya habíamos visto en vivo la aplicación del *framework Scrum*; pero surgió el siguiente cuestionamiento... *¿Estamos listos para aplicar un esquema colaborativo de trabajo?* Para resolver tal duda se efectuó un análisis de los trabajos del plan de auditoria a ejecutar durante el periodo 2019, agrupándolos por temas complementarios que en su conjunto evalúen un proceso, dicha acción nos permitió formar nuestra primera mesa ágil y al mismo tiempo definir los roles y responsabilidades para cada uno de los miembros del equipo.

No basta con solo sentar al equipo y decirles es momento de trabajar en conjunto, es mucho más que eso, se trata de conocer a cada uno de los miembros del equipo, saber identificar sus fortalezas y oportunidades de mejora, reconocer habilidades técnicas idóneas a cada evaluación, puesto de no hacerlo podríamos crear una

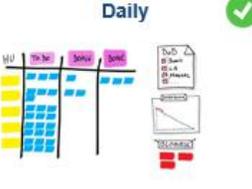
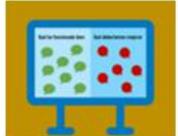
reacción letal que no sea favorable para el logro de los objetivos propuestos. Lograr cohesionar a los miembros del equipo en busca de la generación de confianza, tolerancia, afabilidad y superación a los conflictos no es tarea fácil, pero no imposible.

¿LO ESTAMOS LOGRANDO?

SCRUM EN EQUIPOS DE AUDITORÍA CADA VEZ MÁS CERCA

Luego de casi 4 meses de prueba y error, ya habíamos conseguido dar otro importante paso a fin de impulsar el cambio en Auditoría, ya nos encontrábamos utilizando el *framework Scrum* validado por los *coachs* de la “Chakra” y aplicando los artefactos más idóneos para nuestra práctica de auditoría, con un equipo que comprenda los principios que implican ser Ágil. Un equipo que conoce los roles y las responsabilidades que les compete, realizando autogestión y colaboración, del mismo modo aplicando retroalimentación oportuna durante todo el ciclo del trabajo.

El set de artefactos que se vienen utilizando tiene un propósito y razón de ser específico, hay algunos que no hemos implementado, puesto que aún nos encontramos trabajando en su aplicabilidad

<p>Team Canvas ✓</p> 	<p>User Story Mapping ✓</p> 	<p>Daily ✓</p> 	<p>Sprint Planning ✓</p> 
<p>Herramienta utilizada para establecer el propósito, objetivo, capacidades y habilidades de la mesa</p>	<p>Utilizado para identificar todas las posibles tareas que puede abarcar un proyecto</p>	<p>Se planifican las actividades del sprint y se van moviendo de acuerdo a lo que se realizará en el día</p>	<p>Reunión para determinar las actividades que se planificarán en el sprint</p>
<p>Refinamiento ✗</p> <p>Refinando el Product Backlog</p> 	<p>Sprint Review ✓</p> <p>SPRINT REVIEW MEETING</p> 	<p>Retrospectiva ✓</p> 	<p>Sprint Party ✗</p> 
<p>En esta ceremonia se realizan los ajustes requeridos dentro del backlog para ser considerados dentro del siguiente sprint</p>	<p>Ceremonia realizada para informar a los <u>stakeholders</u> los resultados del sprint</p>	<p>El objetivo de la retrospectiva es identificar los aspectos positivos y puntos de mejora de la mesa de trabajo</p>	<p>Ceremonia en donde las células comparten sus experiencias en el Sprint <u>Review</u></p>

CONOCE CUAL ES TU ROL Y RESPONSABILIDAD EN EL EQUIPO

Es importante que los miembros del equipo tengan en claro cuál es su papel dentro del equipo a fin de no generar conflictos y/o problemas debido a una inadecuada segregación de funciones.



LO QUE VIENE

Tenemos para el último trimestre de 2019 concluir con los pilotos programados, afianzar algunos mecanismos de mejora a la metodología a fin de que el 2020 el reto continúe y sean escalables a nivel de toda el área de Auditoría Interna. Lograr que todos los integrantes se comprometan a vivir y ser parte del cambio que se viene dando en las diferentes áreas y procesos de la Compañía.

Ver video

<https://youtu.be/X78anB8HFg4>

AGRADECIMIENTOS

Esta construcción colectiva fue posible gracias a la contribución de las siguientes personas:

Renato Pereira Almeida - Itaú Unibanco - Brasil
Marcus Vinicius Zabeu Rosa - Itaú Unibanco - Brasil
Fabiola Moreno Contreras - BancoEstado - Chile
Carla Lagos Ioohs - BancoEstado - Chile
Hernán Rebolledo Migliardi - BancoEstado - Chile
Sonia Aguayo Mardones - Banco de Chile - Chile
Oscar Mehech Castellón - Banco de Chile - Chile
Eladio Piña Gálvez - Banco de Chile - Chile
Germán Muñoz Torres - Banco de Chile - Chile
Luisa Fernanda Mejía Gallego - Bancolombia - Colombia
Diana Eugenia Agudelo Taborda - Bancolombia - Colombia
Marta Luisa Alzate Toro - Bancolombia - Colombia
Victoria Mercedes Ramirez Restrepo - Bancolombia - Colombia
Gloria Elena Cárdenas Soto - Bancolombia - Colombia
Maria Teresa Diez Castaño - Bancolombia - Colombia
Carmenza Henao Tisnes - Bancolombia - Colombia
Umberto Aranda García - BCP - Perú
José Esposito Li-Carrillo - BCP - Perú
Nelson Noriega Morales - BCP - Perú
Henry Paredes Palomino - BCP - Perú
Eric Saboya Gutierrez - BCP - Perú
Carlos Zapata Martínez - Pacífico Seguros - Perú
Cindy Rengifo Fuentes - Pacífico Seguros - Perú
Grace Kelly Pacheco - Pacífico Seguros - Perú
Miguel Vetter Mantari - Pacífico Seguros - Perú
Guillermo Josue Quiche - Pacífico Seguros - Perú
Guillermo Zegarra Cerna- Pacífico Seguros - Perú

