

FORTALECIMIENTO DE MEJORES PRÁCTICAS EN EL PROCESO DE
ASESORÍA EN UN ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA PARA UNA ENTIDAD
FINANCIERA

ANA CRISTINA VELÁSQUEZ SALAMANCA¹

ANDRÉS FELIPE MONTOYA SÁNCHEZ²

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de magíster
en Gerencia Integral por Procesos

Asesora temática: Luisa Fernanda Mejía G. MAF

Asesor metodológico: Jonny Javier Orejuela Gómez, Ph. D.

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA INTEGRAL POR PROCESOS
MEDELLÍN
2020

¹ anacvelasquez1@gmail.com

² andres_montoya@gmail.com

Resumen

Objetivo: fortalecer el componente de mejores prácticas en el proceso de asesoría en un área de auditoría interna para una entidad financiera. Método: se utilizó como herramienta la entrevista y por medio de datos cuantitativos se analizó la situación del problema, en la que se pudo conocer la percepción de las personas que laboran en la auditoría de la entidad al tener en cuenta su experiencia. Resultados: es necesario fortalecer el conocimiento dado el entorno cambiante y el avance de la organización, de modo que permita tener una mayor conexión con los usuarios mediante la propuesta de acciones que aporten a su intención y a la construcción colectiva de los aspectos que mejoran sus procesos con el fin de generar valor. Respecto al desarrollo del plan, se identificó que requiere contar con accesos a plataformas con contenidos que permitan adquirir nuevos conocimientos y el registro de las experiencias como referencia Conclusiones: es pertinente aplicar mejores prácticas puesto que son acciones que aportarían al logro de los objetivos como equipo, a la construcción colectiva, la generación de valor, a estar a la vanguardia y actualizados con el entorno, a ser eficientes y a anticiparse a los riesgos. Propuestas: fortalecer el conocimiento mediante la construcción de un reto con dos o tres objetivos visibles y claros con el propósito de formalizar el proceso y de llevar a cabo de manera permanente referenciaciones externas que contribuyan a la confianza y a la eficiencia, mediante la entrega de valor agregado y de convertir el proceso de asesoría en un referente dentro y fuera de la organización.

Palabras clave: auditoría, auditoría interna, aseguramiento, asesoría, mejores prácticas.

Introducción

Las mejores prácticas pueden entenderse como la articulación de diferentes acciones que generan resultados satisfactorios y contribuyen a la generación de valor en una organización o en un contexto determinado.

El foco de análisis se centró en la auditoría interna, que tiene como propósito garantizar el buen gobierno, la administración del riesgo y el cumplimiento de los controles en las empresas con dos líneas de negocio: el aseguramiento y la asesoría y de allí nació la propuesta de intervención. En la actualidad, la auditoría interna tiene como misión “Mejorar y proteger el valor de la organización proporcionando aseguramiento, asesoría y análisis basados en riesgos” (Auditool, 2020b, p. 17).

La situación por trabajar se enfocó a fortalecer el plan de mejores prácticas en el proceso de asesoría de la Vicepresidencia de Auditoría Interna de una entidad financiera en Colombia, en un entorno 4.0 en el que los usuarios cada vez requieren que la auditoría acompañe con propuestas de aseguramiento y asesoría acordes a las exigencias actuales. En la actualidad, en las entidades financieras se está generando una transformación de cara a la era digital porque han cobrado relevancia el análisis de datos y la automatización robotizada de procesos o RPA (de las iniciales de la expresión en inglés *robotic process automation*) con asistentes, que apoyan los procesos, los hacen más eficientes y mejoran la experiencia del cliente, de modo que se requieren así la alineación y la transformación en los servicios de aseguramiento y asesoría ofrecidos por la dependencia mencionada por medio de la automatización y el desarrollo de RPA, con el fin de avanzar en la agilidad y la oportunidad de análisis de datos para el ejercicio de su función. Para la vicepresidencia en mención, la adquisición de metodologías orientadas por la tecnología digital implica el cambio en las

operaciones y la oferta de valor a los usuarios y, por ende, de los controles y de su efectividad.

Para la transformación es necesario que el equipo de trabajo cuente con disposición y manejo del cambio, que es clave para el mejoramiento continuo y el aprendizaje de las nuevas tecnologías para que sea posible adaptarse con rapidez y con seguridad, porque la transformación digital no tiene que ser repentina y destructiva, sino que puede ser gradual, constante y orientada hacia el servicio.

Como se mencionó, el alcance de la intervención se hará en la Vicepresidencia de Auditoría Interna de una entidad financiera en Colombia mediante la propuesta de una mirada de la evolución de la auditoría de cara a la transformación digital, acompañada del desarrollo académico adquirido en el transcurso de la Maestría de Gerencia Integral por Procesos, que tiene como objetivo gestionar los procesos organizacionales de manera integral por medio del liderazgo de los cambios y de las innovaciones requeridos mediante estrategias, herramientas y tecnologías para ello.

A lo largo de la tradición, las auditorías en las entidades financieras enfocan su principal servicio desde la perspectiva del aseguramiento. Lo anterior motivó a los autores a indagar y proponer cuáles cambios y necesidades se deben fortalecer en el servicio de asesoría para evolucionar, permanecer y ser referentes en una transformación que requiere el rol del auditor para poder continuar generando valor en la organización.

De acuerdo con las tendencias se estima que para el año 2025 el 32% de las evaluaciones de auditoría estarán automatizadas, también se especula que el rol del auditor en 15 años podría no existir si este no tiene una transformación donde pueda generar mayor valor de cara a los desarrollos de la analítica y la automatización.

Lo anterior llevó a pensar que no ocuparse de dicha transformación en un entorno con incertidumbre, cambiante y volátil podría poner en riesgo la sostenibilidad del rol de auditor y hasta de la misma organización.

Se identificó que, ante el entorno actual, el proceso de asesoría empieza a ser más protagonista puesto que hoy la empresa se enfrenta a una gran cantidad retos, que se vienen gestando a través de proyectos y nuevos procesos que requieren acompañamiento de la auditoría en temas de gobierno, riesgo y cumplimiento y en los que el proceso de asesoría que ofrece el área de auditoría empieza a ser más demandado en la organización, pero, para que ello se dé, es necesario que la auditoría se vaya preparando en términos de conocimiento para que así los auditores puedan desarrollar las competencias necesarias que exigen los nuevos desafíos para formular sus recomendaciones de acuerdo con sus conocimientos y sus experiencias.

De acuerdo con lo anterior, la situación que se abordó fue: fortalecer el componente de mejores prácticas en el proceso de asesoría de auditoría interna para una entidad financiera.

Objetivos

General:

Fortalecer el componente de mejores prácticas en el proceso de asesoría en un área de auditoría interna para una entidad financiera.

Específicos:

- Diagnosticar el estado actual de las mejores prácticas en el proceso de asesoría en auditoría interna.
- Determinar la necesidad de aplicar mejores prácticas en el proceso de asesoría en auditoría interna.
- Desarrollar la ruta que necesita el proceso de asesoría en auditoría interna para implementar un plan de mejores prácticas.

Marco de referencia conceptual

A continuación, se desarrolla un conjunto de referencias conceptuales respecto a la necesidad de aplicar mejores prácticas en el proceso de asesoría de la auditoría interna. Para lograr este cometido, se explica alrededor de los siguientes tres ejes conceptuales: la auditoría, el proceso de asesoría y las mejores prácticas.

Antecedentes

La auditoría, según la etimología de la palabra, nació o se originó en el verbo latino *audire*, cuyo significado es oír; los primeros auditores en la historia tenían como función juzgar un tema en particular y definir si era verdadero o falso y para ello utilizaban la observación y el instinto como herramientas para ejercer su papel. La auditoría fue tomando cada vez mayor importancia y, con la práctica de la contabilidad y la evolución del comercio y de las finanzas, de modo que así se consolidó como una área de control y a la fecha una de sus mayores responsabilidades ha sido certificar la contabilidad y la confiabilidad de los estados financieros de las empresas; en esta evolución, la auditoría ha estado enfocada en dos tipos: la interna y la externa, conocida también como revisoría fiscal.

La RAE (2014b) definió la auditoría como “revisión sistemática de una actividad o de una situación para evaluar el comportamiento de las reglas o criterios objetivos a que aquellas deban someterse”.

Desde inicio de los años cuarenta se comenzó a pensar en una asociación profesional internacional que integrara todo el ejercicio y el marco profesional de la auditoría, que de manera oficial se estableció en 1941 con el nombre de Institute of Internal Auditors (IIA), con sede central en Florida, Estados Unidos. El IIA se ha convertido en un ente reconocido y con la autoridad para dar lineamientos de la profesión en el mundo.

El IIA (2018) definió la auditoría interna como “una actividad independiente que tiene lugar dentro de la empresa y que está encaminada a la revisión de operaciones contables y de otra naturaleza, con la finalidad de prestar un servicio a la dirección”.

Rol de la auditoría interna

El rol de la auditoría interna puede entenderse como:

La auditoría interna proporciona aseguramiento mediante la evaluación y la presentación de informes sobre la efectividad de los procesos de gobernanza, gestión de riesgos y procesos de control diseñados para ayudar a la organización a alcanzar los objetivos estratégicos, operacionales, financieros y el cumplimiento de los objetivos. Se encuentra mejor posicionado para el aseguramiento cuando su nivel de recursos, competencia y estructura están alineados con las estrategias organizacionales y cuando siguen las normas del IIA. Puede realizar esto mejor cuando se encuentra libre de influencia indebida. Al mantener su independencia, la auditoría interna puede llevar a cabo sus evaluaciones

objetivamente, proporcionando a la gerencia y a la Junta una crítica informada e imparcial de los procesos de gobernanza, gestión de riesgos y control interno. Basándose en sus hallazgos, la auditoría interna recomienda cambios para mejorar los procesos y dar seguimiento a su implementación. Funcionando de forma independiente dentro de la organización, la auditoría interna es realizada por profesionales que tienen una profunda apreciación de la importancia de una gobernanza sólida, una comprensión profunda de los sistemas y procesos del negocio, y un impulso fundamental para ayudar a sus organizaciones a tener éxito (IIA, 2018, p. 1).

De acuerdo con los conceptos anteriores, se puede resaltar la importancia del servicio efectivo, constructivo y de confianza de la auditoría interna, así como el apoyo para la toma de decisiones en los altos niveles de la administración.

La Vicepresidencia de Auditoría Interna de la entidad financiera tiene como misión Ofrecer servicios de aseguramiento y asesoría, innovadores basados en estándares internacionales con un equipo de alto desempeño que fortalece el Gobierno, Riesgo y Control para agregar valor y contribuir con el logro de los objetivos, generando confianza en los grupos de interés. Información interna de la entidad financiera analizada.

Asesoría

La RAE (2014a) definió asesorar como “Dar consejo o dictamen.

Tomar consejo del letrado asesor, o consultar su dictamen.

Dicho de una persona: Tomar consejo de otra, o ilustrarse con su parecer”.

Propósito de la asesoría en el proceso de auditoría interna

Movilizar la organización hacia el logro de sus objetivos, de modo que se convierta en un aliado de confianza que brinda asesoría integral en gobierno, riesgo y cumplimiento.

Tipos de asesoría

- GRC: gobierno, riesgo y cumplimiento: contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la organización por medio de la asesoría desde la mirada del gobierno, el riesgo y el cumplimiento.
- Especializada: aportar a las necesidades específicas en el marco de conocimiento especializado y entendimiento de los negocios del grupo.
- Facilitación: crear las condiciones que permitan un desarrollo satisfactorio de los procesos grupales y personales, tanto en la consecución de sus objetivos como en el logro de su visión, con empatía y transparencia.

Todos los anteriores tipos deben incluir herramientas inteligentes y tecnologías que puedan prever riesgos emergentes y sus implicaciones en el entorno cambiante.

Además, por medio de la adopción de metodologías ágiles, para lo que se requiere

Alinear la mentalidad y el proceso, los marcos de auditoría interna ágil dirigen el tiempo y el esfuerzo hacia los problemas, desafíos y riesgos que más

afectan la capacidad de la organización para implementar la estrategia y lograr los objetivos (Deloitte, 2017, p. 7).

Del aseguramiento al asesoramiento:

La coyuntura global de los mercados y estructuras empresariales y los procesos hacen completamente necesaria la transformación de la figura del auditor interno, pasando de tener un rol de aseguramiento y consultoría a uno más completo en el que se denomine a los auditores internos “asesores de confianza de la Dirección” ...el rol de aseguramiento y consultoría ya no es suficiente (Instituto de Auditores internos de España, 2017, p. 28).

Auditor asesor de confianza: es una aspiración ser asesor en temas de control y gestión del riesgo. El asesor de confianza es un profesional experto con conocimientos profundos en sectores específicos, capaz de generar soluciones integrales para la mejora continua de los negocios, a la vanguardia de la tecnología, los negocios y la economía y que presta su ayuda para el crecimiento del negocio, con el fin de respaldar decisiones importantes.

Riesgos de la asesoría: de modo que las decisiones conlleven responsabilidades y que se afecten los principios de independencia y objetividad regulados en el marco.

De acuerdo con un estudio realizado por Pricewaterhouse Coopers (PwC, 2014) acerca del estado de la profesión de la auditoría interna, se identificaron los siguientes niveles de madurez que podría desarrollar un auditor interno en el rol de “asesor de confianza”:

- Proveedor de seguridad: enfocado hacia la eficacia de los controles internos de la organización.
- Solucionador de problemas: aporta un análisis sobre la causa de origen y una conclusión, como una acción totalmente reactiva. Capacidades en este nivel: resolución de problemas e identificación de causas.
- Generador de conocimiento: recomienda mejoras significativas y proporciona seguridad en torno al riesgo. Capacidades en este nivel: perspectivas y opiniones mejor fundadas, conocimientos avanzados en la materia y valoración o conexión con otras cosas ajenas al problema.
- Asesor de confianza: máxima excelencia en servicio de valor añadido, proactividad ante los nuevos riesgos emergentes y eventos inesperados y con enfoque estratégico, el director ejecutivo de auditoría (DEA) posicionado en los procesos claves y con el consejo de administración. Capacidades a este nivel: apoyo a la primera línea en la evaluación de riesgos, alianzas sólidas con las áreas, asesoramiento proactivo e implicación en las iniciativas.

Límites y salvaguardas

El marco internacional y el código de ética no se deben dejar de lado y se han de determinar límites entre las funciones de las tres líneas de defensa durante la práctica de asesoría, entre las que están:

- No formar parte de la estructura de liderazgo del proyecto.
- Proponer la metodología de trabajo del proyecto.

- Limitar la participación a la asesoría del proyecto.
- Plantear recomendaciones para que queden a la potestad del equipo de proyecto el adoptarlas o no.

El auditor en ningún momento debe ejercer funciones de definición, decisión, diseño, implantación, control y aprobación de ningún elemento objeto de la asesoría; de lo contrario, deben ponerse en conocimiento del comité de auditoría.

Tabla 1. Posibles áreas de asesoramiento:

Asuntos normativos	Nuevas normas (NIIF, SOX, IAFT, sociedades de capitales, etc.)
Procesos de integración operativa	Con base en la regulación vigente para la definición de controles
Implantación de sistemas de control interno u otras medidas de aseguramiento	En el diseño o el rediseño de COSO, COBIT y NIST, entre otros marcos
Contable	Modificación de criterios por normatividad o cambios internos
GRC	En la definición de GRC y su alcance
Fraude	Investigaciones y recomendaciones para medidas antifraude
Implantación de recomendaciones	Para buscar la calidad de los planes de auditoría interna (causa y fechas realistas)
Participación en comités	Consulta, supervisión y asesoramiento en la toma de decisiones (<i>coach</i>)
Formación	Brindarla en sus áreas de conocimiento

Asesor de la segunda línea	Propugnar por un lenguaje común entre las líneas
Anticipar riesgos digitales	Riesgos de transformación digital
Asesoramiento en implementaciones de TI	Alertar sobre los riesgos
Asesoramiento en los informes	Mejoras de los informes al supervisor

Fuente: elaboración propia

Mejores prácticas

Consideradas desde la perspectiva de la realidad actual,

La función de Auditoría Interna debe considerar la implementación de nuevas prácticas y/o la revisión de las tradicionalmente desarrolladas, de tal forma que su trabajo le permita aportar valor a la organización, tanto desde la perspectiva de aseguramiento como de asesor, en un entorno que trae nuevos desafíos y en donde la incertidumbre es el común denominador. (Auditool, 2020b).

Diferencia entre mejores prácticas y buenas prácticas:

Hay una pequeña diferencia entre mejores prácticas y buenas prácticas, el uso de ambos conceptos es útil para asegurar la continuidad del negocio, es muy común ver en foros o en internet mesas de discusión donde se habla de ambos términos como sinónimos cuando en realidad no lo son.

¿Qué son buenas prácticas? Significa llevar a cabo una función o actividad utilizando acciones recomendadas o aprobadas, las buenas prácticas están relacionadas con lo que es bueno hacer, son prácticas lógicas llenas de sentido común que ayudan a realizar mejor nuestro trabajo, por ejemplo dar la bienvenida a un cliente al entrar a un negocio o caminar por una línea delineada como segura, es correcto documentar las buenas prácticas con el fin de asegurar su preservación y constante aplicación por eso podemos encontrarlos como en códigos de buenas prácticas, manuales de procedimientos, entre otros.

¿Qué son mejores prácticas? Es un método superior o práctica innovadora que contribuye a la mejora del rendimiento deseado de una organización...el término se usa con frecuencia en los ámbitos de salud, la administración pública, los sistemas educativos, la gestión de proyectos, desarrollo de hardware y software, los sistemas de gestión y manufactura entre otros (Jiménez, 2014).

El modelo de las cuatro líneas de defensa para gestionar el riesgo:

La gestión del riesgo se ha convertido en un reto importante para todas las empresas, más hoy en términos de la nueva realidad; por ello, en las organizaciones se han venido fortaleciendo competencias en los equipos de trabajo, tanto en las áreas de riesgo, cumplimiento, fraude interno y externo como en auditoría, que suman esfuerzos en la gestión de los riesgos a los que a diario se enfrentan.

Cada área va desarrollando habilidades de cara a los roles que en temas de gestión de riesgos es responsable, para que así, articulados unos con otros, puedan de manera eficiente y efectiva identificar y gestionar los riesgos a los que cada una de las organizaciones se ve enfrentada.

De allí surgió el modelo de las cuatro líneas de defensa, en el que en forma coordinada cada una de las áreas de la organización gestiona el riesgo; se dijo coordinada puesto que es muy importante que cada una de las áreas entienda cuáles son responsabilidad, su rol y la forma como gestiona el riesgo, de manera que no se dejen puntos grises y tampoco se dupliquen esfuerzos, por lo que la coordinación y la comunicación son vitales para poder contener los riesgos.

Pero no solo en la organización hoy, incluso en algunos seminarios de riesgos en los que los autores participaron, se habla de un actor adicional que entra a ser parte del modelo como cuarta línea de defensa, que son las auditorías externas y los entes de control o reguladores, que también empiezan a ser un componente

importante con una mirada externa en la gestión de los riesgos de las empresas.

Figura 1. Líneas de defensa



Fuente: elaboración propia

Primera línea de defensa: la gestión operativa

En la primera línea de defensa, tanto los responsables de los procesos operacionales como los que tienen contacto directo con los clientes están en capacidad de gestionar riesgos. Entre sus responsabilidades también está la de implementar acciones preventivas y correctivas y autogestionar los controles que en la evaluación de riesgos estén calificados como bajos; su responsabilidad con el modelo es gestionar y ejecutar en forma correcta los controles definidos en los

procesos operacionales, así como identificar las brechas y aplicar las acciones correctivas en sus tareas diarias.

De acuerdo con la delegación de riesgos, cada responsable de nivel medio en la organización debe construir e implementar procesos y controles detallados que servirán para supervisar la ejecución de las actividades que realicen sus empleados.

La gestión operacional actúa como primera línea de defensa puesto que la correcta ejecución de los controles asignados ayuda a mitigar los riesgos a los que la empresa se enfrenta de cara a toda la operación del negocio.

Segunda línea de defensa: la gestión del riesgo y del cumplimiento

Para apoyar la primera línea de defensa, que en muchos casos no resulta suficiente para gestionar la totalidad de los riesgos, la segunda acompaña a la primera línea con funciones de cumplimiento de definiciones de procesos y monitoreos del cumplimiento de los controles que ejecuta la primera línea.

Algunas de las responsabilidades de la segunda línea son:

- Definir un comité de riesgos que facilite y haga seguimiento de la aplicación de la gestión de riesgos operacional; de igual manera, debe acompañar a los responsables en la definición de procesos y en la divulgación adecuada con la información de los riesgos en toda la organización.

- Monitorear el cumplimiento de riesgos específicos, así como el incumplimiento de las leyes y los reglamentos aplicables. Como tal, la función independiente rinde cuentas en forma directa a los altos directivos e indirecta a los órganos externos de control.
- El área de control interno como función de monitoreo de riesgos financieros y de la información financiera.

Tercera línea de defensa: auditoría interna

La auditoría, como tercera línea de defensa, le proporciona a la alta dirección de la organización la tranquilidad y la garantía con un nivel de independencia y objetividad y la eficacia de la gestión de gobierno, riesgos y control, así como el resultado del cumplimiento de los objetivos que en gestión de riesgo logren alcanzar, tanto la primera como la segunda línea de defensa; entre sus responsabilidades están:

- Evaluar los objetivos, la eficiencia y la eficacia de las operaciones, salvaguardar los activos, la integridad y la fiabilidad de los reportes de información y el cumplimiento de las leyes, los reglamentos, las políticas, los procedimientos y los contratos.
- Velar por que los elementos de la gestión de riesgos y el marco de control interno, que incluye el ambiente de control interno y los elementos del marco de la gestión de riesgos, es decir, identificación y evaluación de riesgos, información y comunicación y monitoreo, se cumplan de manera correcta.

- El alcance de la auditoría, en general, incluye todas las áreas, las filiales, las unidades de negocio y las funcionales, todos los procesos de negocio, tales como ventas, producción, mercadeo, seguridad, clientes y operaciones, así como las funciones de apoyo (por ejemplo: los ingresos y la contabilidad de gastos, los recursos humanos, las compras, la nómina, la elaboración de presupuestos, la infraestructura y la gestión de activos, el inventario y la tecnología de la información), así como todos los proyectos de la organización.

Todo lo anterior lo cubre por medio de dos procesos: el de aseguramiento y el de asesoría.

Cuarta línea de defensa: auditoría externa y entes de control

Como se mencionó, son los actores externos a la organización que con independencia y con una mirada externa certifican la gestión de riesgos que ella hace con el fin de dar tranquilidad a los clientes, los inversionistas, el Estado y, en general, a los grupos de interés de los temas financieros y de gobierno, riesgo y control de la compañía.

Método

Tipo de estudio

El presente estudio se caracterizó por utilizar el método cualitativo debido a que se evaluó la situación problema de manera holística, se pudo conocer la percepción de las personas desde sus experiencias en el ámbito en el que se presenta la situación y los estudiantes de la Maestría en Gerencia Integral por Procesos tuvieron una participación en él.

Por lo anterior, para desarrollar los objetivos planteados se utilizó la entrevista como herramienta.

La estructura para la intervención del trabajo de grado se fundamentó en la propuesta de implementación de un plan de trabajo para mejorar el componente de mejores prácticas del proceso de asesoría de auditoría interna en una entidad financiera, para lo que se llevó a cabo un análisis en una única organización y para efectuarlo se reunió la mayor información posible, lo que permitió entender el desafío, la necesidad y la estrategia que un grupo de líderes y auditores percibieron respecto de la posible implementación del componente de mejores prácticas en dicho proceso (ver anexo 1: cuadro de síntesis de la propuesta de intervención).

Sujetos y participantes

Los sujetos que participaron de la intervención fueron líderes, auditores y grupos de interés de una entidad financiera en Colombia; de modo específico en la ciudad de Medellín, las personas hacían parte de la Vicepresidencia de Auditoría y tenían conocimiento del proceso de asesoría.

Instrumentos

La recolección de la información se hizo a través de entrevistas dirigidas a líderes y auditores que tuvieran conocimiento del proceso de asesoría en auditoría interna al tener en cuenta las siguientes categorías de análisis: percepción del cambio, desafíos e implicaciones de la necesidad y de la implementación en el proceso de asesoría (ver anexo 2: propósito, estructura y protocolo del instrumento).

Tabla 2. Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS DE RASTREO DE LA INFORMACIÓN Y ANÁLISIS
1: diagnosticar el estado actual de las mejores prácticas en el proceso de asesoría en auditoría interna	El estado actual de las mejores prácticas en el proceso de asesoría en auditoría interna
2: determinar la necesidad de aplicar mejores prácticas en el proceso de asesoría en auditoría interna	La necesidad de aplicar mejores prácticas en el proceso de asesoría en auditoría interna
3: desarrollar la ruta que necesita el proceso de asesoría en auditoría interna para implementar un plan de mejores prácticas	La ruta que necesita el proceso de asesoría en auditoría interna para implementar un plan de mejores prácticas

Fuente: elaboración propia

Procedimiento

La situación problema se desarrolló en tres fases:

- La primera consistió en el diagnóstico del estado actual, la contextualización teórica que permitió establecer el estado del arte del tema por implementar, con la mira de buscar identificar quién en el mercado ha realizado algo asociado con el asunto y en seguida construir el marco teórico.

- La segunda fase se enfocó a determinar la necesidad de la aplicación de mejores prácticas en el proceso de asesoría en auditoría interna, en la que se construyó el instrumento para la recolección de datos y se les aplicó a los sujetos que participaron en la entrevista.
- La tercera fase se orientó hacia la presentación y el análisis de los datos encontrados, que se organizaron para su posterior análisis y discusión en relación con la implementación del plan propuesto, que se relacionó con los objetivos definidos.

La presentación se hizo en la modalidad de matrices de análisis categorial para facilitar el análisis sistemático del contenido, lo que implicó, en primera medida, la transcripción de las entrevistas y luego el análisis y la discriminación de los contenidos para lograr ubicarlos y agruparlos de acuerdo con las categorías preestablecidas. Por último, se tomaron algunos de los fragmentos más significativos y representativos de cada una de las categorías para poder soportar el análisis.

Análisis de resultados

Luego de aplicar las entrevistas, se elaboró una nube de palabras en la que se identificaron cuáles eran comunes con el fin de permitir hacer un mejor análisis de la información; algunas de las palabras comunes se separaron según las necesidades y los temas por mejorar de cara a la aplicación de las mejores prácticas en el proceso de asesoría.

Diagnóstico: el estado actual de las mejores prácticas en el proceso de asesoría en auditoría interna

Respecto a la percepción de las mejores prácticas de la auditoría, se puede afirmar que existen competencias importantes en los auditores como la escucha, la habilidad conversacional y el conocimiento de la organización y que, de acuerdo con la experiencia en algunas asesorías, el proceso ha permitido generar una mayor confianza con los usuarios; sin embargo es necesario fortalecer el conocimiento, dados el entorno cambiante y el avance de la organización, para que permita tener una mayor conexión con los usuarios, mediante la propuesta de acciones que aporten a su intención, a la construcción colectiva de los aspectos que mejoran sus procesos y a la generación de valor.

Las personas entrevistadas en el estudio estaban en un rango de edad entre 30 y 60 años y todos habían tenido experiencia en el rol de auditor por más de un año. Todos los encuestados tenían una formación de maestría y una antigüedad en la organización superior a siete años; entre los participantes se identificaron cuatro que tenían el rol de líderes y uno de ellos correspondió al vicepresidente corporativo y los demás eran auditores.

Tabla 3. Datos sociodemográficos de los participantes

Sujeto	Edad (numero de años cumplidos)	Sexo	Cargo	Antigüedad en el cargo (numero de años)	Antigüedad en la empresa (numero de años)	Nivel educativo	Profesión
Sujeto 1	30	Femenino	Facilitadora de Auditoría	5 años	7 años	Maestría	Ingeniería Sistema
Sujeto 2	60	Femenino	Vicepresidente Corporativo	6 años	38 años	Maestría	Ingeniería Sistema
Sujeto 3	57	Femenino	Gerente Gestión	4 años	20 años	Maestría	Ingeniería Sistema
Sujeto 4	50	Femenino	Gerente Auditoría	5 años	15 años	Maestría	Ingeniería Electronica
Sujeto 5	35	Masculino	Auditor Master	2 años	10 años	Maestría	Ingeniería de Producción
Sujeto 6	50	Masculino	Auditor Senior	15 años	25 años	Maestría	Administración de Empresas
Sujeto 7	48	Masculino	Auditor Avanzado	4 años	12 años	Maestría	Administración de Empresas
Sujeto 8	45	Femenino	Auditor Junior	5 años	16 años	Maestría	Administración de Empresas
Sujeto 9	48	Masculino	Lider Proceso Asesoría	15 años	18 años	Maestría	Ingeniería Sistema
Sujeto 10	41	Femenino	Agil Coach	3 años	15 años	Maestría	Ingeniería de Producción

Fuente: elaboración propia

Manifestación de algunos de los entrevistados:

Sujeto 2:

Que el auditor dé respuesta en los marcos de referencia eso le da al usuario confianza y credibilidad a la asesoría, entregar cosas diferentes a las que el usuario este esperando, que sea una mirada de afuera mostrando lo que él no ve y que eso le ayude a lograr los resultados”.

Sujeto 9: “Nos ven más cercanos, sienten que pueden contarnos sus necesidades, ven que el proceso de asesoría tiene un esquema de confianza y que puede conversar de sus dolores con el auditor”.

Sujeto 10: “dependiendo del tipo de asesoría, el auditor debería identificar de manera integral la necesidad y buscar que otros auditores de otras líneas de conocimiento tienen información para poder tener un concepto más integral del tema”.

La necesidad de aplicar mejores prácticas en el proceso de asesoría en auditoría interna

En términos generales, existe la necesidad de aplicar mejores prácticas que permitan garantizar los resultados del proceso, obtener nuevos aprendizajes que estén a la vanguardia del entorno cambiante y anticiparse a los riesgos con el fin de tener mayor eficiencia, generar confianza y ser referentes.

Lo anterior también conlleva desafíos como la constante actualización y el conocimiento, el acceso a nuevas herramientas, mayor dinamismo y continua construcción colectiva.

Manifestaciones de algunos de los entrevistados:

Sujeto 2:

Para dar la confianza de que puedo garantizar los mejores resultados y me da la tranquilidad de que estoy a la vanguardia y anticipar los riesgos por que estamos actuando con lo mejor...Tener la capacidad, el talento, los recursos, las habilidades, el conocimiento y acceso a la tecnología.

Sujeto 3:

Para ser más efectivo y llegar a identificar la causa raíz se requiere tener la capacidad de mirar afuera que está haciendo el mundo de la auditoria, así como los mundos paralelos para traerlo a este proceso...humildad, flexibilidad y la capacidad de decir necesito ayuda y entender que el sistema de mejores prácticas me pueda ayudar, también recursos económicos, así como actitud y que este sea dinámico.

Sujeto 9: “el reto involucra relacionamiento, metodologías y herramientas, así como mantenernos actualizados”.

Ruta que necesita el proceso de asesoría en auditoría interna para implementar un plan de mejores prácticas

Respecto al desarrollo del plan, se identificó que requiere contar con accesos a plataformas con contenidos que permitan adquirir nuevos conocimientos y el registro de las experiencias como referencia, lo que conlleva la construcción colectiva de una guía o manual con el fin de estandarizar el proceso y su aplicación, de modo que, a su vez, también sea dinámico, por lo que es necesario definir espacios de comunicación y de socialización de las experiencias y los resultados; además, se debe contar con el apoyo de un patrocinador que acompañe y lidere el proceso. Lo anterior tendría impactos en aspectos de agilidad y eficiencia.

Manifestaciones de algunos de los entrevistados:

Sujeto 2:

Buscar la fuente y la información que se requiere, incluso a otros escenarios adaptarlo y traerlo al mundo de la auditoría...Arriesgándose ensayo error, experimentarlo con auditores interesados, estructurar muy bien el proceso, monitorearlo, y mucha orientación a resultados para ver que lo recomendado si se implemente...Enorme potencial nos da confianza para usar lo mejor, así como al usuario porque está a la vanguardia.

Sujeto 4: “Diseñar el manual y que en esa construcción estén auditores que ya han realizado asesorías, así como quienes conozcan el proceso...Documentando el manual, referenciándolo y comunicándolo correctamente sería un *hit*, la ganancia está en la construcción colectiva”.

Sujeto 6: “una buena planeación y coordinación con las demás áreas de auditoría para realizar asesorías transversales en los proyectos...sería muy ganador, porque estaríamos utilizando información de vanguardia, que das la milla extra y que apoyamos eficientemente”.

Sujeto 3:

Un prototipo de producto mínimo viable y hacer visibles los beneficios... Muy positiva y nos llevará a otro nivel, a ser asesores más estratégicos, que los resultados puedan llevarse para que sirvan en la toma de decisiones llegando a escenarios más estratégicos de la organización”.

Además, en el área de auditoría se aplicó una encuesta con el fin de que cada uno de los auditores se autoevaluara en cuanto a conocimientos y comportamientos en el proceso de auditoría; en el análisis de los resultados de este ejercicio se identificó que los auditores sintieron que debían fortalecer: competencias conversacionales, con un porcentaje de 34%, lo que en medida está muy ligado con el cambio generacional y que al área han estado llegando nuevos auditores con competencias técnicas muy definidas, pero que requieren un fortalecimiento en competencias blandas, lo que también respondió a que los auditores que se arriesgan a hacer acompañamientos con el proceso de asesoría son experimentados porque llevan ejerciendo su rol por más de diez años; de igual manera, se identificó que un 18% de los auditores sintió que en el área se requiere mayor divulgación de lo que se hace en nuestro ejercicio de auditoría y un 14% de los auditores sintió que no hay cultura de colaboración; si a esto se le suma que un 8% encontró que tenía dificultades en el acceso a la información, se puede ir concluyendo que, en efecto, en el del área de auditoría de la entidad financiera se requiere el fortalecimiento del componente de mejores prácticas.

Desarrollo del plan

Lo anterior implica fortalecer el conocimiento mediante la construcción de un reto con dos o tres objetivos visibles y claros con el fin de formalizar el proceso y de llevar a cabo de manera permanente referenciaciones externas que contribuyan a la confianza y la eficiencia por medio del valor agregado y la conversión del proceso de asesoría en un referente para la organización.

En relación con la referenciación efectuada en lo referente a las mejores prácticas, se mencionan los beneficios que presenta la firma Proviti.com, de consultoría global, que ayuda a empresas a resolver problemas en finanzas, tecnología, operaciones, gobernanza, riesgo y auditoría interna; el acceso a la herramienta en la dirección <https://www.knowledgeleader.com/> proporciona, además de mejores prácticas, programas de auditoría, listas de verificación y recursos para ayudar a los auditores internos y los profesionales de la gestión de riesgos en la eficiencia y para agregar valor.

En cuanto a la limitación identificada en el estudio, se puede mencionar que, si bien la expresión mejores prácticas se aplican en general también en salud, educación y producción, entre otras posibilidades, para el entorno de la auditoría es poca la información que se encontró, y más aún para el rol que se quiere fortalecer, como es el del auditor asesor; sin embargo, se identificaron alineados algunos aspectos que pueden aplicarse según las conclusiones expuestas.

La auditoría interna podría considerar la adopción y la aplicación de las siguientes mejoras:

- ✓ Construir una guía del rol asesor con la descripción y el esquema de paso a paso de los componentes del proceso de asesoría.

- ✓ Gestionar por un año el acceso a la herramienta de mejores prácticas <https://www.knowledgeleader.com/>, en la que los auditores tendrán la posibilidad de disponer, en forma fácil e inmediata, de la información de referencia que les permitirá acompañar de mejor manera los trabajos asignados en el proceso de planeación que estén relacionados con asesoría al proceso y a proyectos. La inversión aproximada sería de \$27 millones.

- ✓ Construir la propia herramienta con los contenidos y las fuentes que permitan, no solo la consulta de información, sino también ser referentes en temas que han generado valor y experiencias desde el punto de vista del rol asesor. La inversión aproximada sería de \$50 millones.

- ✓ Conectar tanto la herramienta de suscripción como la propia de contenidos con el programa de centro de pensamiento del área cuya responsabilidad está en fortalecer la gestión del conocimiento, así como aprovechar las fuentes de información que se encuentran en la organización; de esta forma se garantiza el poder hacer seguimiento y construir indicadores que permitan medir la eficacia de la implementación.

- ✓ Asignar en la planeación anual 5.000 horas de auditor el primer año de la implementación, en las que se desarrollará capacitación y formación de competencias y en las que los auditores tengan garantizado el tiempo para llevar a cabo las asesorías.

- ✓ Un modelo de medición que permita hacer seguimiento a la generación de valor (ya sea por identificación de nuevos riesgos o por observaciones de valor agregado que impacten en sentido positivo el estado de resultados de la compañía.

- ✓ Conectar los indicadores de generación de valor con el plan de carrera de cada auditor con el fin de incentivar al equipo de auditores en la ejecución de asesoría y de asegurar el desarrollo y el fortalecimiento de esta competencia.

- ✓ Desplegar comunicaciones con el fin de hacer visible el proceso de asesoría y las acciones que fortalecen el componente de mejores prácticas en el proceso.

Conclusiones

El presente análisis partió del interés de fortalecer el plan de mejores prácticas en el proceso de auditoría de la Vicepresidencia de Auditoría Interna de una entidad financiera en Colombia, en un entorno 4.0 en el que los usuarios cada vez requieren que la auditoría los acompañe con propuestas de aseguramiento y de asesoría acordes con las exigencias actuales.

En relación con el estado actual de las mejores prácticas en el proceso de asesoría en auditoría interna, se puede afirmar que son acciones positivas para el proceso de asesoría, dado que permiten potencializar las competencias conversacionales, generar confianza y obtener aprendizajes a partir de las experiencias.

Fuera de ello, permite una mayor conexión del auditor con rol de asesor y se convierte en un aliado toda vez que su contribución basada en el conocimiento y su visión apunte a las necesidades expuestas por el usuario.

En cuanto a la necesidad de aplicar mejores prácticas en el proceso de asesoría en auditoría interna, se percibió, en general, que sí es pertinente aplicar mejores prácticas puesto que son acciones que aportarían al logro de los objetivos como equipo, a la construcción colectiva, a generar valor, a estar a la vanguardia y la actualidad del entorno, a la eficiencia y a anticiparse a los riesgos.

Hace parte de las competencias de todo auditor la capacidad de actualización constante del entorno, el negocio, el manejo del tiempo y la gestión de herramientas y aplicaciones que permitan mayor conexión y comunicación con el usuario y los procesos.

En lo referente a la ruta que necesita el proceso de asesoría en auditoría interna para implementar un plan de mejores prácticas, se concluyó que requiere contar con accesos a plataformas con contenidos que permitan adquirir nuevos conocimientos y el registro de las experiencias como referencia, lo que conlleva la construcción colectiva de una guía o manual con el fin de estandarizar el proceso y su aplicación, de modo que, a su vez, también sea dinámico, por lo que es necesario definir espacios de comunicación y de socialización de las experiencias y los resultados; además, se debe contar con el apoyo de un patrocinador que acompañe y lidere el proceso.

Referencias

- Auditool (2013, 29 de abril). *Sistema tres líneas de defensa en gestión de riesgos y control*. Auditool. <https://www.auditool.org/blog/control-interno/1850-sistema-tres-lineas-de-defensa-en-gestion-de-riesgos-y-control>
- Auditool (2020a). *Mejores prácticas de auditoría interna en tiempos de COVID-19*. Auditool. <https://www.auditool.org/auditoria-interna/planificacion-auditoria/7140-buenas-practicas-de-auditoria-interna-en-tiempos-de-covid-19>
- Auditool (2020b). *Nuevo marco internacional para la práctica profesional de la auditoría interna*. Auditool. <https://www.auditool.org/blog/auditoria-interna/5324-nuevo-marco-internacional-para-la-practica-profesional-de-la-auditoria-interna-2>
- Deloitte (2017). *Introducción al enfoque Agile de auditoría interna*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/enfoque-agile-auditoria-interna.html>
- Instituto de Auditores Internos de España (2017). *Más allá del aseguramiento. El auditor interno como asesor de confianza*. Instituto de Auditores Internos de España. https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/fabrica-asesor-de-confianza.original.pdf
- Institute of Internal Auditors (IIA) (2018). *El rol de la auditoría interna en la gobernanza*. IIA. *corporativa*, <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/Internal-Auditings-Role-in-Corporate-Governance-Spanish.pdf>
- Jiménez, D. (2014, 19 de septiembre). *¿Buenas o mejores prácticas?: la diferencia que nadie te contará*. Pymes y Calidad 2.0. <https://www.pymesycalidad20.com/mejores-practicas-diferencia.html>

PricewaterhouseCoopers, (2014). *Estudio sobre el estado de la profesión de Auditoría Interna de 2014*.

<https://www.pwc.es/es/publicaciones/auditoria/assets/informe-auditoria-interna-2014.pdf>

Real Academia Española, RAE (2014a). Asesorar. En *Diccionario de la lengua española*, 23ª ed. Espasa. https://dle.rae.es/asesorar?m=30_2

Real Academia Española, RAE (2014b). Auditoría. En *Diccionario lengua española*. https://dle.rae.es /asesorar?m=30_2

Anexos

Anexo 1. Cuadro de síntesis de la propuesta de intervención

TÍTULO	SITUACION PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	METODOLOGIA
CONTRIBUIR CON EL FORTALECIMIENTO DE MEJORES PRÁCTICAS 4.0 EN EL PROCESO DE AUDITORIA DE UNA ENTIDAD FINANCIERA EN COLOMBIA	El componente de mejores practicas en auditoria no esta desarrollado y el no ocuparse de esta transformación en un entorno con incertidumbre, cambiante y volátil podría poner en riesgo la sostenibilidad del rol de auditor y hasta de la misma organización	Fortalecer el componente de mejores prácticas en el proceso de asesoría en un área de auditoría interna para una entidad financiera..		Antecedentes: el estado del arte asociado al tema: Quien ha hecho algo, que hay del tema en el mercado?	
			Obj. Esp 1: Diagnosticar el estado actual de las mejores prácticas en el proceso de asesoría en auditoría interna	el estado y las causas de que no se tenga hoy en la vicepresidencia de auditoría	Fase I: Diagnostico de Causas e impactos.
			Obj. Esp 2: Determinar la necesidad de aplicar buenas prácticas en el proceso de asesoría en auditoría interna.	La intervención cultural necesaria para aplicar buenas practicas en auditoría interna	Fase II: necesidad en la aplicación de buenas practicas
			Obj. Esp 3: Desarrollar la ruta que necesita el proceso de asesoría en auditoría interna para implementar un plan de mejores prácticas.	Desarrollo de un plan de buenas practicas	Fase III: desarrollo en el plan de buenas practica

Fuente: elaboración propia

Anexo 2. Propósito, estructura y protocolo del instrumento

Propósito

Qué: indagar acerca de las necesidades y los desafíos de implementar mejores prácticas en el proceso de asesoría en la auditoría interna para una empresa financiera, dadas la exigencia del mercado y el entorno actual en la transformación y la evolución en el rol y el perfil del auditor.

Cómo: a través de una entrevista individual dirigida a líderes y auditores de una entidad financiera en Colombia.

Para qué: para caracterizar las implicaciones y los desafíos que requiere el fortalecimiento de las mejores prácticas en el proceso de asesoría de auditoría interna en una entidad financiera en Colombia.

En quiénes: en un grupo de líderes y auditores que están implicados de manera directa en el proceso de asesoría de auditoría interna.

Dónde: en una entidad financiera en Colombia.

Cuando: En el mes de julio de 2020.

Estructura del instrumento

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS DE RASTREO DE LA INFORMACIÓN Y ANÁLISIS	SUBCATEGORÍAS	PREGUNTAS
1: diagnosticar el estado actual de las mejores prácticas en el proceso de asesoría en auditoría interna	El estado actual de las mejores prácticas en el proceso de asesoría en auditoría interna	Percepción interna Percepción del usuario	En su opinión, ¿cuáles son las mejores prácticas utilizadas en el proceso de asesoría de auditoría interna? ¿Cuáles serían las mejores prácticas percibidas por los usuarios en el servicio de asesoría de auditoría interna?
2: determinar la necesidad de aplicar mejores prácticas en el proceso de asesoría en auditoría interna	La necesidad de aplicar mejores prácticas en el proceso de asesoría en auditoría interna	Sentido Desafío	¿Para qué necesitarías aplicar mejores prácticas en el proceso de asesoría en auditoría interna? ¿Cuáles desafíos crees que debes tener para aplicar mejores prácticas en el proceso de asesoría de auditoría interna
3: desarrollar la ruta que necesita	La ruta que necesita el proceso de asesoría en	Estrategia	¿Cuáles estrategias necesitarías para

<p>el proceso de asesoría en auditoría interna para implementar un plan de mejores prácticas</p>	<p>auditoría interna para implementar un plan de mejores prácticas</p>		<p>implementar mejores prácticas en el proceso de asesoría de auditoría?</p>
		<p>Implementación</p>	<p>¿Cómo implementarías las mejores prácticas en el proceso de asesoría de auditoría interna?</p>
		<p>Implicaciones</p>	<p>¿Cómo crees que impactaría la aplicación de mejores prácticas en el resultado final del proceso de asesoría de auditoría interna?</p>

**DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO SOBRE FORTALECER
EL COMPONENTE DE MEJORES PRÁCTICAS EN EL PROCESO DE ASESORÍA
EN UN ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA PARA UNA ENTIDAD FINANCIERA**

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre:

Edad (número de años cumplidos):

Sexo:

Cargo:

Antigüedad en el cargo (número de años):

Antigüedad en la empresa (número de años):

Nivel educativo:

Profesión:

PERCEPCIÓN QUE SE TIENE DEL ESTADO ACTUAL DE LAS MEJORES PRÁCTICAS EN EL PROCESO DE ASESORÍA EN AUDITORÍA INTERNA

- En su opinión, ¿cuáles son las mejores prácticas utilizadas en el proceso de asesoría de auditoría interna?
- ¿Cuáles serían las mejores prácticas percibidas por los usuarios en el servicio de asesoría de auditoría interna?

IMPLICACIONES Y DESAFÍOS EN LA NECESIDAD DE APLICAR MEJORES PRÁCTICAS EN EL PROCESO DE ASESORÍA EN AUDITORÍA INTERNA

- ¿Para qué necesitarías aplicar mejores prácticas en el proceso de asesoría en auditoría interna?
- ¿Cuáles desafíos crees que debes tener para aplicar mejores prácticas en el proceso de asesoría de auditoría interna?

IMPLICACIONES EN LA APLICACIÓN DEL PLAN DE MEJORES PRÁCTICAS

- ¿Cuáles estrategias necesitarías para implementar mejores prácticas en el proceso de asesoría de auditoría?
- ¿Cómo implementarías las mejores prácticas en el proceso de asesoría de auditoría interna?
- ¿Cómo crees que impactaría la aplicación de mejores prácticas en el resultado final del proceso de asesoría de auditoría interna?

Maestría en Gerencia Integral por Procesos

Universidad EAFIT

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en la implementación una explicación de su naturaleza, al igual que su rol como participantes.

Título del trabajo de implementación: fortalecer el componente de mejores prácticas en el proceso de asesoría en un área de auditoría interna para una entidad financiera.

Estudiantes: Ana Cristina Velásquez Salamanca y Andrés Felipe Montoya Sánchez.

Esta entrevista hace parte del proceso de recolección de datos para el trabajo de implementación que se desarrolló en la Maestría en Gerencia Integral por Procesos de la Universidad EAFIT.

Algunas consideraciones:

- La participación en este estudio es estrictamente voluntaria.
- La información obtenida con la entrevista será de uso exclusivo para este trabajo.
- La intervención del entrevistado será anónima en la consolidación de la información.

- La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera del trabajo.
- Al participar en este estudio, el entrevistado responderá con libertad y en sus términos las preguntas planteadas por el entrevistador. También podrá entregar información adicional que considere pertinente para el objeto del trabajo.
- Consiento que la entrevista sea grabada, lo que se requiere para la labor de transcripción y análisis de la información.
- Este consentimiento es válido para todas las entrevistas relacionadas con el tema, pues en ocasiones se puede requerir más de una entrevista.

Nombre: _____

Firma: _____

Cédula de ciudadanía: _____

¡Agradecemos su sincera participación!