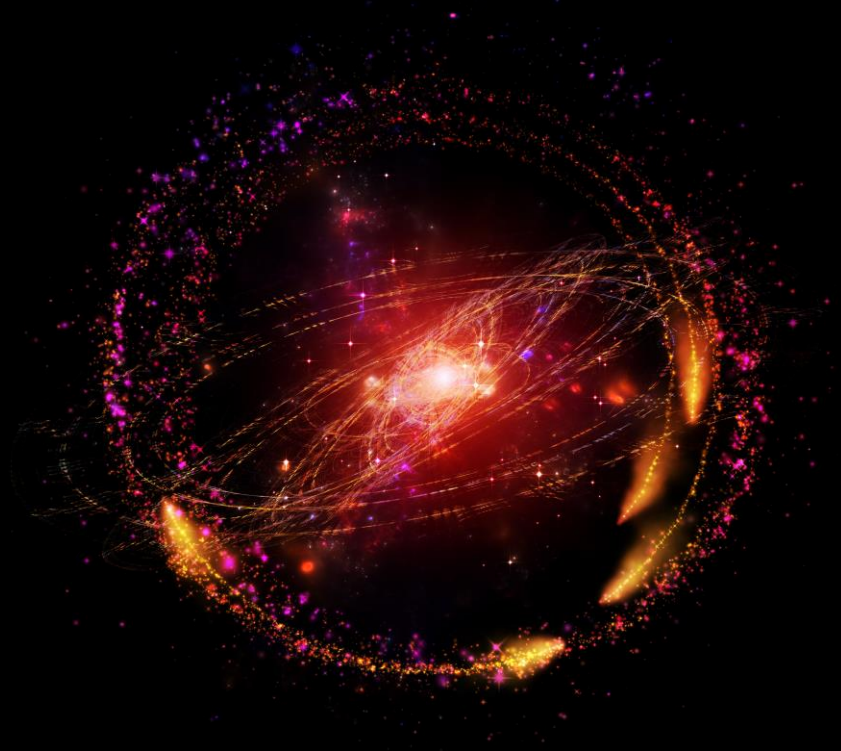


Deloitte.



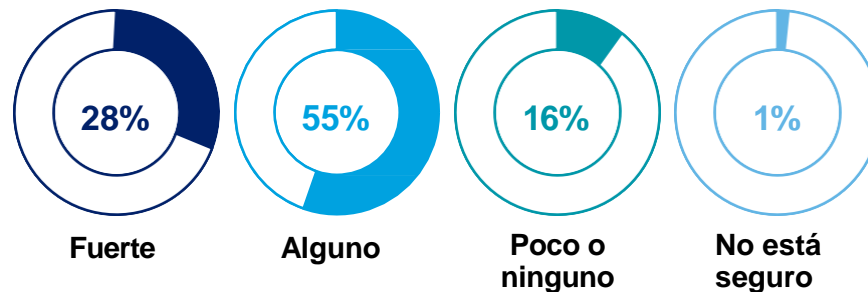
Donde las ideas nacen

Nueve formas de fortalecer el impacto y la influencia de la Auditoría Interna en la organización

Introducción

Uno de los hallazgos más inquietantes de la Encuesta Global de Ejecutivos de Auditoría Interna – 2016¹ es la falta de impacto e influencia de la Auditoría Interna dentro de la organización. **Sólo el 28% de estos ejecutivos** cree que sus funciones tienen un fuerte impacto e influencia dentro de sus organizaciones.

Impacto e Influencia actuales de la Auditoría Interna.



¿En dónde la Auditoría Interna puede ofrecer el mejor impacto e influencia positivos?

¹ Evolution or irrelevance? Internal Audit at a crossroads, Encuesta de Directores Globales Ejecutivos de Auditoría, Deloitte, 2016. Texto en inglés.
<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Audit/gx-deloitte-audit-executive-survey-2016-print.pdf>

Nueve formas de fortalecer el impacto y la influencia de la Auditoría Interna.

La clave para aumentar el impacto y la influencia de la Auditoría Interna no está en sólo hacer más, sino en hacer más de lo correcto y en hacerlo bien. Lo correcto se relaciona con los riesgos y desafíos más importantes para los grupos de interés de la Auditoría Interna.

Hemos identificado **nueve formas/métodos probados** en donde los Ejecutivos de la Auditoría Interna han respondido efectivamente a las necesidades de los grupos de interés y, a través de ello, han aumentado positivamente el impacto y la influencia de sus funciones.

1

Desarrollar y lanzar una identidad de marca

4

Auditar “de principio a fin” la gestión de riesgo

7

Modernizar la forma de reporte de la Auditoría Interna

2

Conectar actividades de asesoramiento con el aseguramiento

5

Validar los procesos de planeación estratégica

8

Mejorar las habilidades y capacidades de la Auditoría Interna

3

Proveer servicios de ciber aseguramiento

6

Adoptar analítica de datos

9

Aumentar su impacto personal

Desarrollar y lanzar una identidad de marca

En su organización, ¿qué es lo primero que la gente piensa cuando escucha las palabras “Auditoría Interna”?

Lo que los actores necesitan

Los grupos de interés necesitan saber lo que es, en esencia, la Auditoría Interna y, más aún, si ésta podrá satisfacer sus necesidades más importantes en servicios de aseguramiento, asesoramiento y anticipación al riesgo.

¿Cómo empezar? (O moverse más rápido)

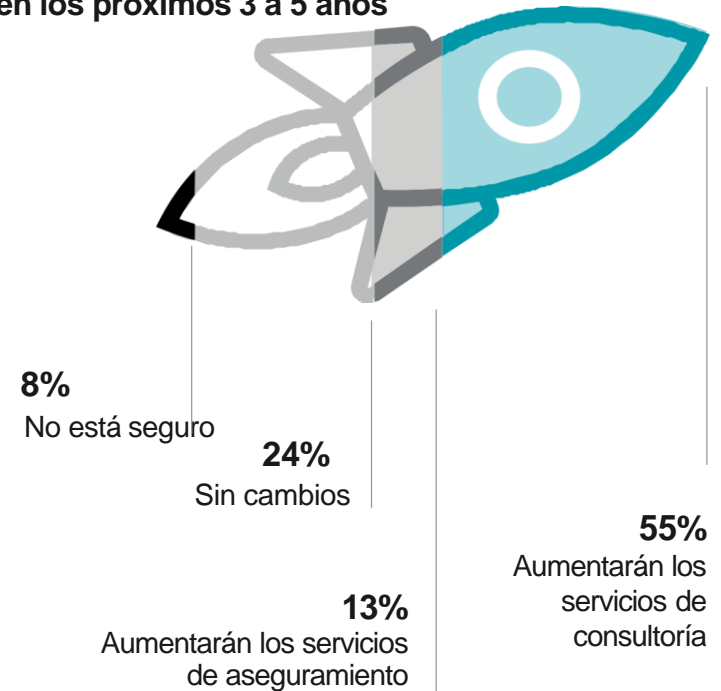
El *branding* efectivo consiste en la creación deliberada de reputación. ¿Sugerencias? Lea a continuación:

1. Decida cómo quiere que sea conocida la Auditoría Interna
2. Desarrolle su propuesta de valor
3. Construya sus mensajes
4. Entregue su servicio con base en su promesa de marca

Efectos en impacto e influencia

Como objetivo de ser un recurso capaz y confiable, la Auditoría Interna tiene mucho que ofrecer. *El branding* se enfoca en cómo se presenta lo que tiene que ofrecer. Cumpla con su marca y, con el tiempo, mejorará la percepción de las partes interesadas sobre la auditoría interna y sus servicios.

Naturaleza de los servicios de Auditoría Interna en los próximos 3 a 5 años



Conectar actividades de asesoramiento con el aseguramiento

A pesar de que de que usted siempre deba entender primero las estrategias y objetivos de la gerencia, existen otros caminos de aproximación en los servicios de asesoramiento.

Lo que necesitan los actores

Los grupos de interés de la Auditoría Interna, incluyendo el comité de auditoría, quieren que la Auditoría Interna provea servicios de aseguramiento mientras que, al mismo tiempo, ofrezca ayuda en la mejora de procesos y controles y, anticipación de riesgos.

¿Cómo empezar? (O moverse más rápido)

En vez de sólo reportar hallazgos de la auditoría y esperar que los actores tomen acción, provea recomendaciones, dirección y asistencia. Los siguientes pasos son generalmente útiles:

1. Desarrolle una mentalidad idónea
2. Incluya *benchmarks* y datos que soporten sus tesis
3. Contáctese con pares
4. Provea consejo que conduzca hacia mejoras

Efectos en impacto e influencia

Para ofrecer un mejor trabajo de asesoramiento, comience con victorias tempranas en áreas en donde usted confíe que tendrá éxito. Se dará cuenta que los servicios de asesoramiento son el mejor camino para aumentar el valor de la Auditoría Interna para toda la organización



Proveer servicios de ciber aseguramiento

Los riesgos cibernéticos están en la agenda de muchas Juntas y Comités de Auditoría y van a seguir estando.

Lo que los actores necesitan

Los grupos de interés necesitan un proceso de aseguramiento objetivo que les valide sus iniciativas en tecnología de información. Las Juntas y los Comités de Auditoría cuentan con que la Auditoría Interna les ofrezca perspectivas en la administración del riesgo cibernético, tanto desde el punto de vista de aseguramiento como de asesoramiento.

¿Cómo empezar? (O moverse más rápido)

Estas áreas complejas requieren una aproximación metódica, que empieza con los siguientes pasos:

1. Adoptar un marco de trabajo
2. Realizar una evaluación del riesgo
3. Establecer un ciclo de aseguramiento

Efectos en impacto e influencia

Aunque esta área requiere de habilidades especializadas, es ésta la que permite que la Auditoría Interna tenga el mayor impacto e influencia dentro de la organización. El ambiente cibernético permea cada actividad del negocio y, como tal, las ciber amenazas son altas. Por tanto, las Juntas y los Comités de Auditoría necesitan entender estos riesgos y conocer cómo lidiar con ellos.



Auditar “de principio a fin” la gestión de riesgo

Como tercera línea de defensa en la gestión de riesgos, la Auditoría Interna toma un rol importante en proveer aseguramiento en la efectividad de las actividades de gestión del riesgo realizadas por la primera y segunda línea de defensa.

Lo que los actores necesitan

En muchas organizaciones, los grupos de interés e incluso, la Auditoría Interna, necesitan un entendimiento más claro sobre la gestión del riesgo “de principio a fin”.

¿Cómo empezar? (O moverse más rápido)

La mayoría de las actividades de la auditoria interna buscan garantizar que las políticas, los procedimientos y los controles de la primera línea esten funcionando de forma óptima. Sin embargo, auditar la segunda línea de defensa puede ser todavía más retador. A continuación, sugerencias sobre cómo proceder:

1. Piense estratégicamente
2. Piense colectivamente
3. Piensa tácticamente

Efectos en impacto e influencia

Proveer aseguramiento “de principio a fin” de los procesos de gestión del riesgo, fortalece el impacto y la influencia de la Auditoría Interna al ofrecer claridad a un área que regularmente no la tiene.



Validar los procesos de planeación estratégica

Más grupos de Auditoría Interna necesitan mejorar su conocimiento, habilidades y capacidades con el fin de ser persuasivos y añadir valor .

Lo que los actores necesitan

Las Juntas reconocen que el rol de la Auditoría Interna va más allá de aprobar el plan de gestión, asistir en el desarrollo, asegurar la comunicación, y de supervisar los resultados de la estrategia. Las Juntas necesitan garantizar que existe un proceso de planeación apropiado y más aún, que está siendo utilizado.

¿Cómo empezar? (O moverse más rápido)

Esto no es solamente apropiado sino necesario para las revisiones de la Auditoría Interna, siguiendo estos lineamientos:

1. Empezar por lo básico
2. Entender el proceso
3. Seguir el plan
4. Pensar y actuar desde el rol de consultor

Efectos en impacto e influencia

En muchas organizaciones, la Auditoría Interna promoverá que el comité de Auditoría asegure que la Junta se encuentre plenamente comprometida con la planeación estratégica. Los ejecutivos de Auditoría Interna, desde su posición, cumplen una función importante pero desafiante a la hora de revisar los planes estratégicos mientras mejoran el monitoreo.



Adoptar analítica de datos

Adoptar analítica de datos puede llegar a ser el paso con mayor impacto e influencia que puede tomar la función de Auditoría Interna

Lo que los actores necesitan

Los grupos de interés necesitan —y quieren— una Auditoría Interna que les ofrezca visión y prevención sobre los riesgos clave. La Auditoría Interna tiene la posición y la facilidad para adoptar y fomentar el uso de analítica de datos.

¿Cómo empezar? (O moverse más rápido)

La analítica de datos se refiere a herramientas y metodologías para analizar conjuntos de datos para encontrar variaciones, relaciones, tendencias y anomalías que de otra forma pueden no evidenciarse. Algunos pasos útiles:

1. Indague el estado actual
2. Determine objetivos razonables
3. Escoja proyectos tempranos de forma inteligente
4. Genere conclusiones
5. Asigne recursos de forma realista

Efectos en impacto e influencia

La Auditoría Interna puede apalancar la capacidad de uso de analítica de datos en toda la organización. La analítica de datos conduce a la disminución de costos a través de auditorías mejor enfocadas, más efectivas y más eficientes. Y libera tiempo para actividades de asesoría.



Modernizar la forma de reporte de la Auditoría Interna

La audiencia para los reportes de la Auditoría Interna es ahora más extensa: no sólo incluye los negocios y sus funciones de control sino también, actores externos tales como reguladores y auditores

Lo que los actores necesitan

Los grupos de interés necesitan reportes claros que reporten las situaciones y riesgos del negocio. Ellos necesitan reportes más cortos, más visuales, más dinámicos que los mantengan actualizados sobre los cambios en el panorama del riesgo y en el perfil del riesgo

¿Cómo empezar? (O moverse más rápido)

Los reportes elaborados para cumplimiento regulatorio deben ser lo más automatizados posible, por tanto lo presentado debe ser dirigido hacia los riesgos importantes y sobre cómo están siendo evaluados. Algunas sugerencias sobre cómo hacerlo:

1. Empiece con el plan de auditoría
2. No entierre la iniciativa
3. Entregue visión y prevención
4. Presente diagramas o dibujos
5. Use los nuevos medios de comunicación

Efectos en impacto e influencia

Una gran cantidad de trabajos excelentes de Auditoría Interna no llaman la atención o pierden importancia debido a la forma como son presentados. Aquellas mejoras a la forma de reportar harán que el trabajo llame la atención y a su vez, le ofrezca evidencia a los actores del cambio en la Auditoría Interna.



Mejorar la habilidades y capacidades de la Auditoría Interna

Deloitte a menudo cree que el déficit o la ausencia de habilidades y capacidades es la causa del impacto limitado y la poca influencia de la Auditoría Interna en las empresas

Lo que los actores necesitan

Los grupos de interés necesitan que la Auditoría Interna tome decisiones y se embarque en iniciativas antes de que los problemas sucedan, no sólo citen los problemas después de ocurridos

¿Cómo empezar? (O moverse más rápido)

Las habilidades de la Auditoría Interna deben evolucionar, de tal forma que sigan cumpliendo una función importante para las empresas. Así pues, la Auditoría Interna debería:

1. Utilizar el enfoque correcto
2. Estudiar qué habilidades son requeridas
3. Proponer modelos alternativos de operación
4. Diversificar las prácticas de contratación de recursos

Efectos en impacto e influencia

Cuando la Auditoría Interna mejora las habilidades para satisfacer las necesidades de los grupos de interés, su impacto y su influencia serán mejorados inevitablemente. Al mantener las habilidades de la Auditoría Interna actualizadas, los grupos de interés se mantendrán comprometidos ya que observarán que sus necesidades son una prioridad.



Aumentar su impacto personal

Pase por alto las habilidades interpersonales y usted podrá ahondar en todos los demás esfuerzos para fortalecer impacto e influencia.

Lo que los actores necesitan

Las organizaciones necesitan Ejecutivos de Auditoría Interna que sean de confianza y colaborativos de tal forma que puedan pensar, hablar y actuar como verdaderos líderes del negocio. Quieren y necesitan asesoría en el nivel correcto, y que sean objetivos y sinceros

¿Cómo empezar? (O moverse más rápido)

Algunos líderes de Auditoría Interna adoptan naturalmente una aproximación consultiva y colaborativa, mientras que otros aún necesitan trabajar por mejorarla. Si usted considera que se encuentra en la última categoría, considere seguir los siguientes pasos:

1. Desarrolle sus habilidades interpersonales
2. Compréndase a usted mismo y a otros
3. Desarrolle una orientación hacia el servicio
4. Enfoque la planeación en las prioridades organizacionales

Efectos en impacto e influencia

Su impacto personal como líder de Auditoría Interna hará que la percepción de los actores sobre la función sea idónea y por extensión, mejorará la percepción del impacto e influencia de la Auditoría Interna. La verdad es que las organizaciones respetan y valoran las habilidades interpersonales mucho más de lo que creen.



El camino para un mayor impacto e influencia

Incrementar el impacto y la influencia de la Auditoría Interna no se trata de cambiar su enfoque introduciendo nuevas técnicas que impresionen a la audiencia. Es más útil **lograr mayor impacto e influencia como consecuencia de hacer más acciones correctas de una forma más efectiva.**

- Enfocándose en lo prioritario, riesgos y desafíos que más importan a la organización, y hablando su idioma para ofrecer visión y prevención – **La Auditoría Interna puede invitar a los grupos de interés a nuevos caminos y a través de esto, dirigir intencionalmente la evolución de la función dentro de la organización**
- **Lleve la Auditoría Interna a un viaje de progreso en la cadena de valor al enfocarse en las áreas cubiertas en este documento, y en otras más que importen a su organización.** Hemos visto repetidas veces que cuando la Auditoría Interna dedica sus mejores esfuerzos a los asuntos que más importan, su impacto e influencia mejoran inevitablemente
- **Alinee su visión de la Auditoría Interna con la visión estratégica de la organización, sus recursos con las necesidades de los grupos de interés, su enfoque profesional hacia la forma de trabajo de los mismos grupos.**

“Sea tan bueno que nadie pueda ignorarle.”
– *Steve Martin, Comediante y actor estadounidense*





Deloitte se refiere a una o más de las organizaciones de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada británica limitada por garantía (“DTTL”), su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades independientes y legalmente separadas. DTTL (también expresada como “Deloitte Global”) no ofrece servicios a clientes. Por favor dirjase a www.deloitte.com/about para una descripción más detallada de DTTL y sus firmas miembro.

Deloitte provee auditoría, consultoría, asesoramiento financiero, administración del riesgo, servicios relacionados a impuestos a clientes públicos y privados a lo largo de diferentes industrias. Con una red globalmente interconectada de firmas miembro en más de 150 países y territorios, Deloitte ofrece capacidades de clase mundial y servicio de las más alta calidad a sus clientes ofreciendo las ideas que ellos necesitan solucionar en sus desafíos de negocio más complejos.. Los más de 200,000 profesionales de Deloitte se encuentran comprometidos con los más altos estándares de excelencia.

Esta presentación es únicamente para distribución interna y uso del personal de Deloitte Touch Tohmatsu Limited, sus firmas miembro y sus entidades relacionadas (entendidas como la “Red de Deloitte”). Ninguna entidad de la Red de Deloitte será responsable por cualquier pérdida por cualquier persona que se base en esta comunicación.