

## CFO Insights

### ¿Puede la auditoría interna ser el centro de mando para el riesgo?

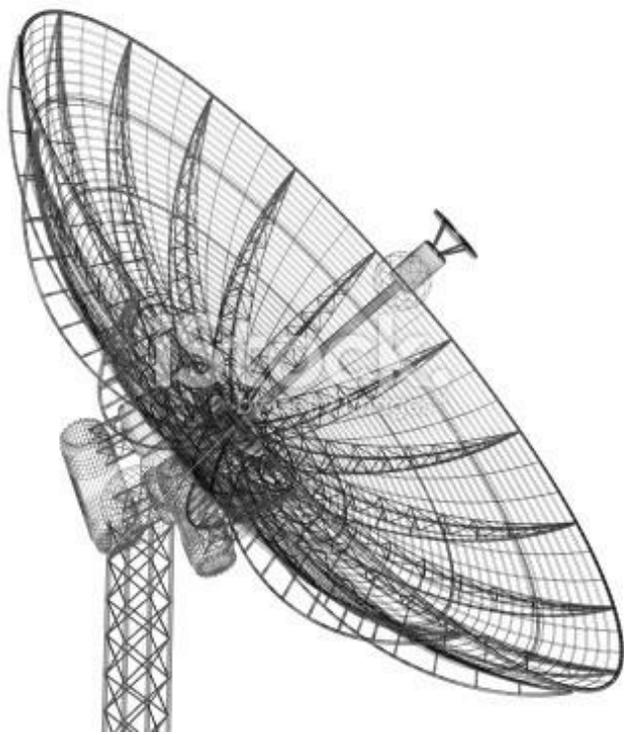
Tradicionalmente, la auditoría interna (AI) ha servido como los ojos y oídos independientes de las juntas y de la administración, tanto en términos de la vigilancia del riesgo como del cumplimiento. Pero dado el diluvio de riesgos que las compañías ahora enfrentan, junto con la regulación que continuamente evoluciona, hay la oportunidad para que la AI se mueva más allá de su rol de exploración y sirva como parte integral del equipo para identificar y combatir el riesgo.

Dados sus lentes trans-funcionales, la AI está en posición para hacer precisamente eso. Sin embargo, para hacerlo de manera efectiva, requiere aprovechar técnicas innovadoras, tales como las analíticas de datos y la modelación predictiva, a fin de identificar los riesgos emergentes y asignar los recursos para maximizar

la cobertura. Además, AI necesita el apoyo de la administración y del comité de auditoría para moverse hacia un rol de valor más alto, así como también el talento para entregar más que los acostumbrados hallazgos de auditoría.

Para los CFO [chief financial officer = director financiero jefe], los beneficios de una función de AI altamente evolucionada son múltiples. Con AI los costos de los procesos para las compañías de Fortune representando entre el 0.026% y el 0.126% de los ingresos ordinarios (variables con base en el tamaño de la compañía, la industria, y la adopción de las prácticas líderes),<sup>i</sup> extraer mayor valor de tal inversión es primordial. Por otra parte, dado que muchos directores de auditoría jefes [CAE = chief audit executives] todavía reportan administrativamente al CFO (70% de las *Fortune 500*, de acuerdo con la Global Audit Information Network Annual Benchmarking Survey<sup>ii</sup> [Encuesta anual de comparación de la red global de información sobre auditoría], le corresponde a finanzas equipar la función con las capacidades para entregar reportes de auditoría más informados. Y dado el continuo deseo de los CFO de jugar roles más estratégicos, tener un departamento de AI que sea prospectivo puede ser un arma valiosa en su arsenal.

En esta entrega de CFO Insights, miramos las áreas específicas en las cuales la auditoría interna puede agregar valor adicional, y ofrece preguntas que pueden llevar a que la AI se convierta más en un centro de mando para el riesgo.



## Aprovechar las herramientas y las técnicas

En los últimos años auditoría interna ha tenido varias evoluciones. A mediados de los años 2000, la adherencia corporativa a la Ley Sarbanes-Oxley incrementó la demanda por muchos auditores internos – y su centro de atención puesto en probar el cumplimiento y los controles financieros. Desde entonces, sin embargo, muchas compañías han tendido a verla como una función de consultoría en riesgos y negocios. Por supuesto, este no es el punto de vista de todas las compañías, pero dos fuerzas están presionando la transformación hacia adelante:

**Facilitación de tecnología.** Tal y como ocurre en la mayoría de las áreas, las nuevas tecnologías están incrementando la velocidad de la entrega y están permitiendo mejores ideas. En la AI, de hecho, el uso de la tecnología está incrementando el impacto de los hallazgos de auditoría mediante, por ejemplo, la visualización de los datos. Además, otras técnicas están haciendo que los reportes sean más oportunos y accesibles. La auditoría continua, por ejemplo, que es un enfoque automatizado, les permite a los auditores obtener continuamente mayores datos críticos que respalden y mejoren la auditoría, más que la norma histórica de examinar muestras limitadas. Esto significa que los ejecutivos pueden determinar con precisión y actuar sobre, dígame, problemas de inventario, en tiempo real en lugar de inferir problemas potenciales y confiar en reportes basados en información desactualizada.

**Analíticas de datos.** Los datos capturados por las nuevas tecnologías pueden ayudar a la AI y al negocio a saber dónde están los riesgos, cómo priorizarlos, y cómo centrar de mejor manera los esfuerzos de auditoría y de administración para mitigar los riesgos. Por ejemplo, las pruebas de regresión y el modelamiento predictivo pueden permitirles a los CFO y a los auditores a identificar de manera rápida las anomalías. Específicamente, las técnicas analíticas avanzadas y las técnicas de modelación de datos que usan algoritmos de auto-aprendizaje pueden automáticamente categorizar las anomalías dentro de un rango amplio de variables para identificar las entidades de riesgo de auditoría más alto. El análisis de esta naturaleza puede entonces ayudar a dirigir la actividad de la auditoría hacia áreas de mayor

riesgo. Particularmente efectivo a través de localizaciones geográficas y operaciones en el extranjero, también ha sido usado para analizar áreas tan diversas como fuga de ingresos ordinarios, riesgos de cumplimiento, y otros riesgos de la empresa.

Mediante aprovechar la tecnología necesaria y los datos, la AI puede aportar luces tales como las siguientes:

- 1. Riesgo cibernético.** En los Estados Unidos, el costo promedio de la violación de datos es de \$188 por pérdida o registro robado, o un promedio de \$5.4 millones por organización violada. Entender los riesgos implicados con la protección de los activos de la compañía y contener tales costos obviamente está en el primer lugar de la atención de los CFO. Además de un programa efectivo de administración del riesgo, que incluye programas de educación sobre, y el monitoreo de, la seguridad cibernética, AI puede ayudarle a la organización a entender de mejor manera su preparación mediante usar analíticas para detectar los patrones de violación y revisar de manera regular los controles cibernéticos.
- 2. Vínculo estratégico.** De acuerdo con un reciente estudio global de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), el riesgo estratégico se ha convertido en un centro importante de atención, con el 81% de las compañías encuestadas administrando ahora de manera explícita el riesgo estratégico – más que limitar su atención a las áreas tradicionales tales como riesgo operacional, riesgo financiero, y riesgo de cumplimiento. Pero entender cómo la AI puede ayudar a los riesgos bandera relacionados con la estrategia a menudo está fuera de la zona de comodidad de la AI. Sin embargo, si la AU tiene una silla en la mesa ejecutiva, está en la posición para reportar cuando la estrategia no sea bien entendida a través de la organización, lo cual puede conducir a decisiones que no estén de acuerdo con la estrategia general.

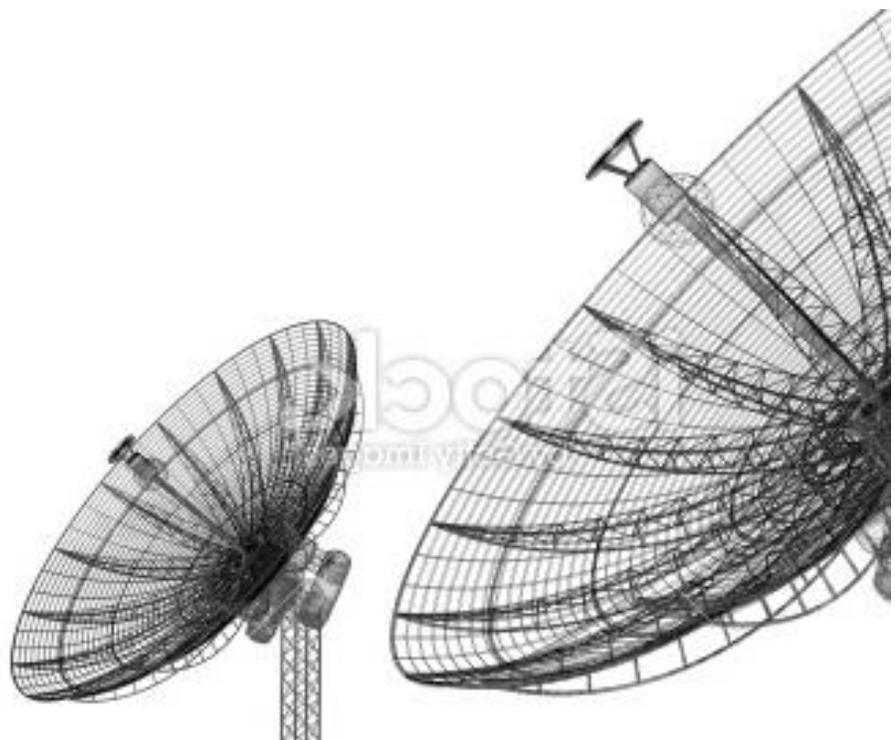
3. **Riesgo de inversión.** En la encuesta más reciente de CFO Signals™, los CFO observaron que más de la mitad de sus desembolsos de capital serían programados para crecimiento e innovación (37% y 14%, respectivamente).<sup>1</sup> Las técnicas tradicionales de auditoría para determinar si los proyectos de inversión relacionados fueron exitosos estarían a favor del enfoque histórico. Pero mediante el uso de modelos predictivos, los auditores internos pueden hoy ayudar a los equipos a mejorar la probabilidad de que un proyecto sea entregado exitosamente: a tiempo, dentro del presupuesto, y satisfaciendo los requerimientos de especificación y del negocio.

#### Fortalecimiento de valor de la AI

Cuando se trata de la AI, ciertos atributos constituyen apuestas en la mesa. Por ejemplo, uno de los principales trabajos de la auditoría interna es ejecutar un proceso fuerte de valoración del riesgo que oriente su proceso de auditoría y su proceso de asignación de los recursos. Y es trabajo del comité de auditoría asegurar que la AI esté financiada de la manera apropiada y cuente con los recursos tan efectivamente como sea posible. Pero hay preguntas que los directores de finanzas pueden hacer para ayudar a guiar a la AI a convertirse en una organización que genere más valor, particularmente alrededor de la identificación y mitigación del riesgo. Por ejemplo:

¿Los integrantes del personal de auditoría interna son expertos en su campo, y pueden consultar de manera proactiva sobre los controles internos y sobre la administración del riesgo? Con la introducción de Sarbanes-Oxley, los especialistas en AI se convirtieron en algunos de los más buscados luego del talento en negocios. Pero para agregar valor adicional, la AI necesita hacer equipo con otros en administración del riesgo, incluyendo legal y TI, a fin de monitorear de manera proactiva si la administración está abordando los planes de mitigación del riesgo. Además, AI tiene que tener la flexibilidad – y los recursos – para vincular los especialistas apropiados para complementar sus equipos cuando se necesite.

¿El proceso de auditoría interna está diseñado para identificar si la organización está controlando las áreas que sean importantes para controlar y no solo las que sean fáciles de controlar? Dado que la AI es una de las funciones con una perspectiva amplia de la compañía, tiene la capacidad para tener acceso a todos los aspectos de la organización y para identificar las anomalías. Mediante trabajar de manera estrecha con finanzas y con las unidades de negocio, la AI puede priorizar cuáles riesgos enfrentar primero y crear planes de asignación de recursos para asegurar que los riesgos más importantes son mitigados de la manera apropiada.



### Auditoría Interna en la nube

La computación en la nube se ha tomado cual tormenta el mundo de los negocios – y con ella viene un potencial diluvio de riesgos. En la medida en que confidencialidad, seguridad, continuidad del servicio, y cumplimiento regulatorio se convierten cada vez en más críticos en la empresa digital, ¿qué rol debe jugar la AI en el abordaje de esos riesgos?

“La computación en la nube presenta una nueva frontera para muchas organizaciones – y también para la AI,” anota Michael Juergens, principal, Deloitte & Touche LLP. “Cuando una compañía opta por la velocidad y la conveniencia de moverse a la nube, por ejemplo, a menudo abandona el control no solo sobre sus propios datos, sino los de sus clientes. Para los auditores internos, satisfacer los desafíos de la computación en la nube puede significar ir más allá de sus roles tradicionales de auditoría, agregando mayor valor cuando asisten a la organización en la construcción del requerido ambiente de control.”

De manera específica, la AI debe asegurar que entiende la actual huella que en la nube tiene la organización, realiza auditorías de la nube comenzando en el proceso de abastecimiento, y reconoce las condiciones que pueden impulsar a que los usuarios del negocio se desvíen de la tienda de IT y firmen directamente por los servicios en la nube. También debe desarrollar y aprovechar una herramienta personalizada de la

estructura para ayudar a identificar los principales riesgos que la organización tiene en la nube y presentar las declaraciones clave. Tal herramienta, que se esboza en “Will risk rain on your move to the cloud?” [¿Lloverá riesgo en su movimiento hacia la nube?], de Deloitte, puede ir al corazón de los riesgos mediante proporcionar un punto de vista sobre la naturaleza generalizada, en evolución, e interconectada de los riesgos asociados con la computación en la nube. “Esos riesgos varían desde gobierno y cumplimiento hasta infraestructura y seguridad y desde administración de los datos hasta operaciones de TI,” anota Wasti, director, Deloitte & Touche LLP.

- \* Comprometer a los stakeholders en discusiones informadas acerca de las implicaciones del riesgo de la computación en la nube.
- \* Revisar la estructura actual del riesgo de la organización, haciéndolo con base en los riesgos de la nube que hayan sido identificados.
- \* Desarrollar estrategias de mitigación del riesgo para ayudar a minimizar los riesgos que acompañan a la computación en la nube.
- \* Revisar y entender de mejor manera el programa de gobierno de los datos de la organización, dado que este es un componente clave en el tratamiento de los datos en la nube.
- \* Evaluar a los potenciales vendedores de la nube, haciéndolo a partir de una perspectiva del riesgo.:

#### Estructura del riesgo en la nube: Un enfoque recomendado

|   |                                      |  |
|---|--------------------------------------|--|
| Gobierno, administración del riesgo, y cumplimiento | Entrega de estrategia y arquitectura | Infraestructura de seguridad                         |
| Administración de la identidad y del acceso         | Administración de datos              | Capacidad de recuperación del negocio y disoibilidad |
| Operaciones de TI                                   | Administración del proveedor         | Operaciones de negocio                               |

“La computación en la nube está cambiando el panorama de la tecnología, y los cambios es probable que se intensifiquen,” anota Charlie Willis, senior manager, Deloitte & Touche LLP. “Para muchas organizaciones, la pregunta no es si la nube debe ser parte de su estrategia de tecnología, sino cuándo y cómo.” Bajo la presión para proporcionar soluciones, las organizaciones pueden estar tentadas a aprovechar rápidamente los servicios en la nube, sin sopesar los riesgos asociados. Como la tercera línea de defensa, la AI puede ayudar a proporcionar el contexto y la estructura del riesgo que la organización debe considerar cuando se mueva a la nube.

¿El comité de auditoría, la administración principal, y el CAE han conciliado sus expectativas para la auditoría interna? Sin apoyo la AI no puede evolucionar hacia un nivel más alto en la organización. Si las juntas quieren que la AI se centre solamente en los controles financieros y el cumplimiento, y la administración quiere que se centre en el mejoramiento de los procesos, obviamente hay una brecha en el rol. En consecuencia, es importante primero aclarar el rol – mediante diálogo directo – de manera que la AI sepa qué tanto de su tiempo y de sus recursos debe gastar en las actividades básicas de aparejar-las-poleas y qué tanto en las actividades tipo consultoría, tales como riesgos emergentes y eficiencias.

¿La auditoría interna está centrada en las áreas correctas de riesgo? El equipo de auditoría interna debe ir más allá de centrarse principalmente en los riesgos de la información financiera y evaluar los riesgos actuales y prospectivos, incluyendo los riesgos estratégico, reputacional, operacional, financiero, legal, de TI, y de cumplimiento. Por ejemplo, si la compañía está planeando una adquisición en Bangladesh, la AI debe participar en la valoración de los riesgos asociados con establecer operaciones y asegurar las licencias allí.

¿Cómo la auditoría interna se relaciona, e interactúa, con las otras funciones relacionadas con el riesgo, yales como administración del riesgo de la empresa, planeación estratégica, legal, seguridad, y TI? Para verdaderamente crear valor, la AI necesita trabajar transversalmente y con los especialistas correctos en la materia sujeto relacionada con un riesgo particular. Además, la AI necesita estar alineada con el equipo ejecutivo, el director de riesgos jefe (si la organización tiene uno), y la organización general de la administración del riesgo. Cuando la AI se centra en valorar – no en administrar – lo robusto y la efectividad de los programas que la organización tiene alrededor del riesgo, trabajar en equipo con la función apropiada del riesgo puede conducir a auditorías más holísticas y a mejor administración del riesgo.

¿El departamento de auditoría interna es percibido como objetivo y competente por la administración y por

los auditores independientes? Equipada con las analíticas de los datos y la visualización, la reputación de la AI solo puede ser mejorada. Por ejemplo, las nuevas formas de comunicación que capturen en una página los mayores riesgos que la compañía enfrenta serán acogidas tanto por las juntas como por los equipos de la administración ejecutiva. Ellos desean saber cuáles son los riesgos principales y sobre los cuales actuar – no un reporte de 30 páginas lleno de detalles que los dejen fuera de acción. Tal y como ocurre con los auditores internos, trabajar con una organización de AI que saque de raíz y controle los riesgos emergentes puede conducir a auditorías más eficientes y a mejores relaciones de trabajo.

#### Escogiendo ser creador de valor

En AI, entregar los “hallazgos” de auditoría típicamente ha sido la medida de éxito. Pero debe ser valorado prevenir en primer lugar la ocurrencia de esos hallazgos. Pero conseguir esa estructura mental, sin embargo, requiere más que aprovechar la tecnología y los datos para asociarse de mejor manera con las finanzas; también requiere habilidades adicionales de AI, y algunas veces un cambio de cultura.

Específicamente, para ser el centro de mando para el riesgo, AI tiene que agregar las habilidades necesarias de modelamiento y analíticas a su conocimiento práctico de los controles internos y de los enfoques de administración del riesgo. Además, los profesionales de AI necesitan salir de su zona de comodidad y centrarse en los riesgos identificados y resolverlos no para estar satisfechos con el desempeño promedio. Por otra parte, finanzas y el comité de auditoría deben esperar que la AI se desempeñe en un nivel más alto y trabaje en equipo con los recursos y el mandato para hacerlo.

Los comités de auditoría y la administración ejecutiva confían en la auditoría por el aseguramiento objetivo y por las luces sobre la efectividad de la administración del riesgo y los procesos de control interno. Armada con este apoyo, la AI puede aprovechar la tecnología y los datos para ser mejor socio con finanzas - y para contemporizar su rol de gobierno con uno que identifique y aborde los riesgos más relevantes para la organización.

### Contactos Primarios

#### Carey Oven

AERS Partner  
Deloitte & Touche Carey  
Oven  
AERS Partner  
Deloitte & Touche LLP  
[coven@deloitte.com](mailto:coven@deloitte.com)

#### Sandy Pundmann

AERS Partner  
Deloitte & Touche LLP  
[spundmann@deloitte.com](mailto:spundmann@deloitte.com)

#### Neil White

AERS Principal  
Deloitte & Touche LLP  
[nwhite@deloitte.com](mailto:nwhite@deloitte.com)

---

#### Notas finales

- 1 "Summary information," 2013 Global Audit Information Network (GAIN) Annual Benchmarking Survey, The Institute of Internal Auditors.
- 2 "CAE Administrative Reporting Line," 2013 Global Audit Information Network (GAIN) Annual Benchmarking Survey, The Institute of Internal Auditors.
- 3 Data collected from the Ponemon Institute research report: 2013 Cost of Data Breach Study: Global Analysis, 2013.
- 4 "Exploring Strategic Risk," DTTL and Forbes Insights, 2013. CFO Signals, Q1 2014; U.S. CFO Program, Deloitte LLP.

Esta es una traducción al español de la versión oficial en inglés de **CFO Insights – Can internal audit be a command center for risk?** publicado por Deloitte Development LLC – 2014 - Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.

#### Limitación de responsabilidad

Esta publicación contiene exclusivamente información de carácter general, y Deloitte Touche Tohmatsu Limited, Deloitte Global Services Limited, Deloitte Global Services Holdings Limited, la Verein Deloitte Touche Tohmatsu, así como sus firmas miembro y las empresas asociadas de las firmas mencionadas (conjuntamente, la "Red Deloitte"), no pretenden, por medio de esta publicación, prestar servicios o asesoramiento en materia contable, de negocios, financiera, de inversiones, legal, fiscal u otro tipo de servicio o asesoramiento profesional. Esta publicación no podrá sustituir a dicho asesoramiento o servicios profesionales, ni será utilizada como base para tomar decisiones o adoptar medidas que puedan afectar a su situación financiera o a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o adoptar cualquier medida que pueda afectar a su situación financiera o a su negocio, debe consultar con un asesor profesional cualificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte se hace responsable de las pérdidas sufridas por cualquier persona que actúe basándose en esta publicación.

© 2015 Deloitte Touche Tohmatsu.  
Todos los derechos reservados.

CFO Insights, de Deloitte, son desarrollados con la orientación de Dr. Ajit Kambil, Global Research Director, CFO Program, Deloitte LLP; y Lori Calabro, Senior Manager, CFO Education & Events, Deloitte LLP.

#### Acerca del Programa CFO de Deloitte

El Programa CFO reúne un equipo multidisciplinario de líderes de Deloitte y especialistas temáticos para ayudar a los CFO a estar delante de los crecientes desafíos y demandas. El Programa aprovecha las capacidades amplias de nuestra organización para entregar pensamiento prospectivo y luces frescas en cada etapa de la carrera de los CFO – ayudando a los CFO a administrar las complejidades de sus roles, abordar los desafíos más importantes de sus compañías, y adaptarse a los cambios estratégicos en el mercado.

Para más información acerca del Programa CFO de Deloitte, visite nuestro sitio web en: [www.deloitte.com/us/thecfoprogram](http://www.deloitte.com/us/thecfoprogram).