

## Hacia dónde nos conducen las ideas

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

Una de las observaciones más alarmantes de la Encuesta de Directores Ejecutivos de Auditoría Global de Deloitte 2016<sup>1</sup> es la falta de impacto e influencia de la Auditoría Interna dentro de las organizaciones. Sólo el 28 % de los Directores Ejecutivos están convencidos de que sus funciones tienen gran impacto e influencia, mientras que el 16 % argumenta que la Auditoría Interna tiene muy poco impacto e influencia dentro de la organización.

Dos de cada tres Directores Ejecutivos creen firmemente que es muy importante que la Auditoría Interna tenga un fuerte impacto e influencia dentro de los próximos años. Creemos que la disparidad entre el impacto y la influencia de hoy y los necesarios debe ser abordada, para el bien de la Auditoría Interna, de las partes interesadas y de la organización.

Los comités ejecutivos, los comités de auditoría, ejecutivos de alto rango, gerentes de riesgos y la organización en general requieren de los mayores esfuerzos de Auditoría Interna en tiempos de crecientes disrupciones y riesgos. De igual manera, se requiere la perspectiva objetiva y general de la Auditoría Interna hacia la empresa, así como sus rigurosas habilidades de observación y análisis en más áreas que nunca.

La clave para incrementar el impacto y la influencia de la Auditoría Interna no es simplemente hacer más, sino hacer más cosas correctas y de mejor forma. Las cosas correctas se van a relacionar con los riesgos y los retos más importantes para las partes interesadas. Dado que las partes interesadas esperan que Auditoría Interna tenga mayor visión, mayor anticipación de riesgos y más servicios, los entregables deberán estar enfocados en las áreas de mayor interés de las partes interesadas. Enfocarnos en estas áreas de interés permitirá el aumento del impacto y la influencia que tiene la Auditoría Interna en la organización.

Hemos identificado nueve maneras con las que los Directores Ejecutivos han respondido de manera efectiva a las necesidades de las partes interesadas, así como incrementando su impacto e influencia dentro de la organización. No se trata de soluciones mágicas, su correcto funcionamiento requiere de esfuerzo y compromiso.

Diligentemente, la implementación de estos métodos va a mejorar e incrementar el alcance de sus servicios y fortalecer su impacto e influencia dentro de unos meses. Cuando esto suceda, notarás un efecto de bola de nieve en las actividades y cuanto más dirijas tus esfuerzos hacia las áreas de interés, demostrarás mayor relevancia y las partes interesadas apreciarán tu impacto y la influencia será bienvenida dentro de la organización.

<sup>1</sup> Evolution or irrelevance: Internal Audit at a crossroads Deloitte Global Chief Audit Executive Survey, Deloitte Development LP, 2016 <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Audit/gx-deloitte-audit-executive-survey-2016-print.pdf>>

# 1

## Desarrolla y lanza una identidad de marca

La marca es simplemente tu sello de identidad. En tu organización, ¿qué viene a la mente cuando la gente oye las palabras “auditoría interna”? ¿Piensan en un equipo de consejeros innovadores que agregan valor a la empresa? ¿O piensan lo contrario? Para cambiar la percepción, es necesario cambiar de marca.

### ¿Qué necesitan las partes interesadas?

Las partes interesadas deben saber lo que realmente representa la Auditoría Interna. Tienen que saber que esta función atenderá sus necesidades más importantes relacionadas con los servicios de aseguramiento, asesoramiento y anticipación de riesgos. Para generar este conocimiento, debe entregar consistentemente estos servicios y utilizar algunas herramientas de la caja de herramientas de branding.

### ¿Cómo “iniciar el movimiento” (o moverse más rápido)?

La marca de la Auditoría Interna en tu organización se ha desarrollado con el tiempo, con base en sus experiencias y anécdotas e ideas acerca del rol de su función y cómo complementarla. Probablemente se ha desarrollado más o menos por sí sola, sin mucha deliberación por parte de alguien. El branding eficaz es la construcción deliberada de la reputación.

A continuación, presentamos algunas sugerencias del cómo hacerlo:

- 1. Decide cómo quieres que se reconozca a la Auditoría Interna** ¿Quieres que la Auditoría Interna sea reconocida por agregar valor y visión? Si es así, entonces amplía los servicios de asesoramiento y, a la vez, ofrece garantías de manera más eficiente (el 55 % de los Directores Ejecutivos esperan que el tiempo invertido en dar servicios de asesoramiento se expanda dentro de los próximos tres o cinco años). Los servicios de asesoramiento agregan valor, más allá de los de aseguramiento, ayudando a las partes interesadas en la solución de problemas, anticipación de riesgos y la atención a problemas estratégicos.
- 2. Desarrolla la propuesta de valor** Una marca se compromete a dar el valor que es relevante

para el cliente. Mientras que los clientes más importantes de la Auditoría Interna son, principalmente (pero no únicamente), las partes interesadas internas, la propuesta de valor puede enfocarse en sus necesidades. Si únicamente prometes servicios precisos de aseguramiento, puedes estar comunicando un valor con relevancia limitada hacia las partes interesadas. Supera las expectativas construyendo una propuesta de valor que esté enfocada en las metas de la empresa, los riesgos y preocupaciones. Agrega valor en estas áreas ayudándoles a perfeccionar su excelencia operacional, así como su gobierno y administración de riesgos.

### 3. Construye la comunicación de manera básica

La comunicación engloba todo contacto con las partes interesadas, desde el primero hasta el reporte final. Solicita ayuda al departamento interno de Marketing. Mantenerse “en contacto”, mostrando la propuesta de valor en todo medio de comunicación oral y escrito—tableros de Auditoría Interna, conversaciones con compañeros, en la página web de Auditoría Interna, correspondencia, reportes, entre otros. Cuando ofrezcas servicios de aseguramiento o asesoría, asegúrate que sea con claridad, visión y relevancia.

- 4. Siga el compromiso de la marca** Existen dos reglas: 1) no comprometerse a algo que no puedes cumplir y 2) comunicar los compromisos de marca que sí pueden cumplirse. Mejor aún, supera las expectativas de las partes interesadas al agregar más valor de lo esperado.

### Efecto del impacto y la influencia

La Auditoría Interna, siendo un recurso objetivo, confiable y con muchas habilidades, tiene mucho que aportar a la organización, ya que tiene una función clara en el gobierno y gestión de riesgos. La marca se enfoca en la forma de presentar lo que el departamento ofrece. Comunica efectivamente la marca y comprométete con ella, esto permitirá que, con el tiempo, aumente la percepción de las partes interesadas hacia las funciones y los servicios de Auditoría Interna.

# 2

## Conecta las actividades de asesoría para el aseguramiento del trabajo

Si deseas brindar más servicios de asesoría, debes empezar por enfocarte en el logro de las metas y estrategias de la alta gerencia. Sin embargo, esto puede parecer agobiante o un poco distante, especialmente si eres nuevo en los servicios de asesoría o si hay sensación de atasco en las actividades de aseguramiento. Aunque siempre debes buscar el entendimiento de las metas y estrategias de la gerencia, existen otros aspectos importantes para los servicios de asesoría.

### ¿Qué necesitan las partes interesadas?

Las partes interesadas, incluyendo el comité de auditoría, esperan que Auditoría Interna proporcione servicios de aseguramiento, además buscan que ayude a la anticipación de riesgos y a la mejora de procesos y controles. Esto implica que la Auditoría Interna use los servicios de aseguramiento como una plataforma de lanzamiento para las actividades de asesoría.

### ¿Cómo “iniciar el movimiento” (o moverse más rápido)?

No limites el servicio al reporte de las observaciones y a solicitar a las partes internas que las corrijan. Debes ofrecer asesoría, dirección y asistencia, siempre y cuando Auditoría Interna sea independiente y consciente de los dueños de los procesos, los riesgos y las decisiones en cuestión. Aun así, dar sugerencias, clarificar los riesgos e identificar ventajas y desventajas en la toma de decisiones es aceptable en el alcance de Auditoría Interna.

Los siguientes pasos son muy útiles:

1. **Desarrollar la mentalidad correcta.** La mentalidad de la asesoría va más allá de identificar problemas y buscar soluciones. Considera la causa fundamental de la observación de la auditoría: ¿El verdadero problema está en el diseño o en la implementación? ¿El problema es ocasionado por el proceso, el sistema, el comportamiento humano u otro aspecto? ¿Qué debe cambiar para su corrección? ¿Cuál es la mejor solución?
2. **Utilice datos externos o puntos de referencia**  
Probablemente, tu organización no sea la primera en confrontar un problema en particular,

por ejemplo, en el enfoque hacia la cadena de suministro, debida diligencia o cuestiones cibernéticas. Las herramientas y técnicas usadas en otras empresas podrían funcionar en la tuya. Requiere dedicarle tiempo a la investigación, pero la información, las figuras y las experiencias de organizaciones similares permiten apoyar a las partes interesadas que estén considerando soluciones potenciales.

3. **Networking con sus colegas.** La comunicación constante con la industria y sus colegas permite realizar una investigación informal. Mientras protegen y respetan la información competitiva, los auditores internos pueden compartir la solución a sus problemas comunes, particularmente en las áreas tales como controles, conformidad y riesgos específicos como los cibernéticos. También, es deseable fomentar el networking entre las partes interesadas para descubrir soluciones a retos comunes.
4. **Proporciona asesoría para continuar hacia adelante.** Da a conocer tus ideas, puntos de vista y soluciones potenciales. Estructura las dimensiones de sus decisiones y, si es posible, cuantifica los parámetros para las partes interesadas, teniendo en cuenta que ellos toman la decisión final y se adueñan de los resultados. Eventualmente, podrás ofrecer—o se le solicitará que contribuyas con—visiones oportunas, en medida que se presenten tomas de decisiones o iniciativas, y querrás estar preparado para esto.

### Efecto en el impacto y la influencia

Para ampliar la asesoría del trabajo, empieza con las áreas en las que estés más seguro del resultado. Estás trabajando para lograr una nueva forma de operación y la definición de recursos para apoyar el trabajo de asesoría. Si lo haces bien, mientras te mueves con rapidez, verás que los servicios de asesoramiento ofrecen la manera más segura de aumentar el valor de la Auditoría Interna para las partes interesadas

# 3

## Brinda asesoría Cibernética

No es un servicio que se deba de considerar “hasta que suceda”, es decir cuando la organización llegue a experimentar un ataque cibernético. Los riesgos cibernéticos forman parte de los temas principales en las agendas de los Comités de Auditoría y seguramente seguirán siéndolo.

### ¿Qué necesitan las partes interesadas?

Los consejos de administración y los comités de auditoría esperan que la Auditoría Interna ofrezca perspectivas sobre la administración del riesgo cibernético, tanto desde el punto de vista de aseguramiento como de asesoramiento. Los informes de los Directores de Tecnología y Seguridad de la información tienden a enfocarse en las iniciativas de TI y los riesgos técnicos. Esto puede dificultar que los miembros del consejo vinculen los informes con los objetivos de negocio. Es por eso que la compañía necesita una garantía objetiva que valide todas las iniciativas de TI, considerando el perfil del riesgo cibernético y direccionando a la administración de los riesgos cibernéticos.

### ¿Cómo “iniciar el movimiento” (o moverse más rápido)?

Esta área, potencialmente compleja, requiere un enfoque metódico que comienza con tres pasos de alto nivel:

- 1. Adoptar un marco.** Un marco de riesgos cibernéticos promueve un entendimiento más amplio de los mismos. Diversas organizaciones han elaborado esos marcos, entre ellos el Instituto Nacional de Normalización y Tecnología, la Organización Internacional de Normalización, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway y el Centro para la Seguridad en Internet. Deloitte también desarrolló y publicó un marco. Una organización debe adoptar o adaptar el marco que le funcione mejor, como base para identificar, evaluar y enfrentar sus riesgos cibernéticos, desde un inicio y darles seguimiento. El Auditor Interno debe de enfocarse en apoyar a direccionar los objetivos del marco.
- 2. Realiza una evaluación de riesgos.** Muchas organizaciones han adoptado un enfoque fragmentado y centrado en las herramientas para la administración de riesgos cibernéticos. Por el contrario, un enfoque basado en el riesgo comienza con un inventario de los activos digitales y los riesgos inmersos en ellos. Con esto, la organización deberá de identificar a las “joyas de la corona”, las cuales deben de ser protegidas y sistemáticamente evaluar todas las amenazas, vulnerabilidades y posibles impactos. Esta evaluación continua ayudará a conducir eficientemente la administración de riesgos cibernéticos y a la seguridad cibernética en un futuro.
- 3. Establecer un periodo de aseguramiento.** Un periodo de aseguramiento permite que todos los líderes cibernéticos brinden los mismos niveles de atención en la auditoría. Este periodo debe de identificar el valor de los activos monetarios y las probables amenazas, en lugar de un periodo rígido. Un adecuado programa de Auditoría Cibernética ayudará en permitir que todas las áreas se revisen, en un periodo que debe de ser dinámico en lugar de estático. El periodo de aseguramiento debe considerar la regulación aplicable, reconociendo al mismo tiempo que las amenazas cibernéticas suelen sobrepasar la capacidad de los reguladores. Debe existir un monitoreo constante en las áreas, ejecutando auditorías específicas y, por cada una de estas, se deberá presentar un informe.

### Efecto en el Impacto e Influencia

Las actividades cibernéticas se encuentran en cada una de las actividades de la compañía. Las amenazas cibernéticas están aumentando y los Directores y el Comité de Auditoría necesitan entender estos riesgos y la forma en que la administración los está enfrentando. A pesar de que la asesoría en cibernética exige ciertas habilidades especializadas, actualmente, se encuentra entre aquellas áreas que permiten que la Auditoría Interna tenga mayor impacto e influencia dentro de la organización

# 4

## Auditoría de Riesgos de “principio a fin” en la Gerencia

Como tercera parte de la administración de esta defensa, la Auditoría Interna desempeña un papel crucial en la seguridad que brinda sobre la eficacia de las actividades de administración de riesgos, previamente definidas por la primera y segunda línea de defensa. Estas líneas de defensa incluyen unidades de negocio que son dueñas y administradoras de los riesgos y diversas actividades de gestión, así como del cumplimiento al control interno, tal como Compliance, Legal, Administración de Riesgos y Control de Calidad. La encuesta Chief Audit Executive (CAE), de Deloitte, encontró que el 54 % de los equipos de auditoría interna habían revisado la función de gestión de riesgos de sus organizaciones en los últimos tres años y el 70 % espera hacerlo en los próximos tres años. Por lo que aquellos que no lo planean deberían de considerar hacerlo. Una vez que esté decidida en hacerlo, las revisiones deberán de ser tan rigurosas como sea posible.

### ¿Qué necesitan las partes interesadas?

En muchas organizaciones las partes interesadas e, incluso, el departamento de Auditoría Interna necesitan un entendimiento más claro de las actividades de la administración de riesgos de “principio a fin”. Por ejemplo, algunas organizaciones creen erróneamente que la Administración de Riesgos debe suceder durante las funciones de segunda línea, cuando en realidad es responsabilidad de la primera línea. La Dirección y el Consejo deben conocer las funciones y responsabilidades relacionadas con el riesgo de cada unidad, para facilitar la gestión de los riesgos. Las partes interesadas deben asegurarse no sólo de las acciones relacionadas con el riesgo de la primera línea, sino también de las de la segunda línea de defensa. En algunos casos, los reguladores también exigen que la Auditoría Interna evalúe el proceso y la función de principio a fin.

### ¿Cómo “iniciar el movimiento” (o moverse más rápido)?

La mayoría de las actividades de Auditoría Interna tienen como objetivo asegurar que las políticas, los procedimientos y los controles establecidos en la primera línea estén funcionando bien, por lo que esta actividad se basa naturalmente en el trabajo de la Auditoría Interna. Auditar la segunda línea de defensa puede ser más desafiante, pero no imposible.

A continuación, exponemos algunas sugerencias para iniciar con el plan:

1. **Pensamientos estratégicos.** Considera los objetivos de la organización, las suposiciones subyacentes de la organización y las estrategias de la alta dirección. Asegúrate de considerar los riesgos estratégicos, mismos que podrían afectar el logro de la estrategia o disminuir el impacto de ventajas competitivas. Además, debes valorar que los riesgos a nivel de compañía están siendo manejados adecuadamente.
2. **Pensamientos universales.** Asegúrate de que se ha identificado todo el universo de riesgos y que la organización tenga el personal, los procesos y la tecnología necesaria para hacer frente a los riesgos que enfrenta. Recuerda que los riesgos pueden existir en áreas no consideradas anteriormente –por ejemplo, riesgos emergentes y amenazas en otras industrias o del mercado. Asimismo, identifica los riesgos emergentes y las fuerzas que conforman el universo de riesgo y, con eso, el riesgo propio de la organización.
3. **Pensamientos tácticos.** Aprende a identificar cuáles son los riesgos que preocupan al consejo de administración y al comité de auditoría. ¿Qué preocupaciones tienen sobre los riesgos o de los negocios específicos? ¿Qué les gusta y que no les gusta acerca de los informes de riesgo actuales? Utiliza todas estas respuestas para dirigir sus esfuerzos. Desde un punto de vista de consultor, aprende las características de un proceso de administración de riesgo de clase mundial y de principio a fin, después comparte esto con el comité de auditoría y señala como se compara el proceso de la organización. Después de eso, plantea las mejoras que hayan sido identificadas

### Efecto en el impacto y la influencia

Proporcionar aseguramiento alrededor del proceso de administración de riesgos de principio a fin refuerza el impacto y la influencia de la Auditoría Interna, al traer claridad a un área que frecuentemente sufre de falta de ella. La fragmentación de la administración del riesgo crea costos, brechas y redundancias, además puede exponer a las organizaciones a consecuencias de riesgo imprevistas. Esta actividad no sólo se mantiene firmemente dentro del ámbito de la Auditoría Interna, sino que también debe ser intensamente comprometida con la Auditoría Interna.

# 5

## Revisa la estrategia de la planeación de procesos

De acuerdo con la encuesta global CAE, el 53 % de ellos esperan que sus funciones estén evaluando el proceso de planificación de la estrategia de la organización o los procesos por lo menos durante los próximos tres años, comparado al 35 % en los últimos tres años. Tal vez, como se indica con el 21 % de los que no estaban “seguros” acerca de estos temas, es posible que más grupos de auditoría interna necesiten mejorar sus conocimientos, aptitudes y capacidades para crear y agregar valor en estas áreas.

### ¿Qué necesitan las partes interesadas?

En nuestro proceso de disrupción, la planificación estratégica se ha convertido en un factor importante para incrementar la participación de la Auditoría Interna. Las juntas están reconociendo que su papel va más allá de la aprobación del plan de la administración, del desarrollo, de la comunicación y de los resultados de la estrategia. En este contexto, el consejo necesita asegurar que un proceso de planeación apropiado exija y haya sido utilizado.

### ¿Cómo “iniciar el movimiento” (o moverse más rápido)?

La función de Auditoría Interna debe de mantener dudas sobre si es que realmente brinda seguridad en el proceso de planificación estratégica, si hay cosas por mejorar o si se deben de deshacer de algunas de ellas. Esto involucra transmitir a los altos ejecutivos asuntos de alto nivel, señalando si se tiene lo suficiente o si es necesario acceder a otras habilidades. No solo es apropiado, también es necesario que un área tenga o pueda acceder a las habilidades necesarias para una adecuada revisión de Auditoría Interna a lo largo de las siguientes líneas:

- 1. Empieza con lo básico** Asegúrate de que la compañía tiene clara la estrategia, que sus procedimientos sean claros y que esté al alcance de todos. Si la estrategia no tiene procedimientos ni tiene una adecuada planeación, la Dirección tiene trabajo que hacer.
- 2. Entiende el proceso.** Pregúntate: ¿Quiénes participan en el desarrollo de la estrategia y cuándo? ¿Cómo se está desarrollado? ¿Qué fuentes de información se utilizan? ¿Qué

modelo y desarrollo de escenarios ocurren? ¿Qué suposiciones subyacen a la estrategia? ¿Cuál es la función del consejo? ¿Quién aprueba la estrategia? ¿Cómo se comunica la estrategia dentro de la organización y como de forma externa? ¿Cómo se mide el contra la estrategia?

- 3. Sigue el plan.** Algunas compañías desarrollan planes estratégicos y luego no los usan, excepto para analizar las variaciones en los resultados reales frente a los planeados, usando esta información solo desde la perspectiva financiera. Asegúrate de cómo se usa el plan en el negocio y de cómo se deciden y cómo se cargan los ajustes para las condiciones cambiantes. En otras palabras, ¿cómo funcionó el plan? y ¿cómo ejecutó el plan la gerencia
- 4. Usa el sombrero de asesor.** Muchos de los planes estratégicos bridan poco detalle sobre los diferentes escenarios alternativos y del ajuste de la estrategia—en caso de que sea necesario. Muchos carecen de indicadores de desempeño, más allá de los objetivos financieros básicos. La Auditoría Interna debe sugerir que la organización desarrolle flexibilidad estratégica y maneras de saber cuándo sería útil corregir el curso. La función puede ayudar a desarrollar indicadores de desempeño y riesgo, que mejoren la retroalimentación sobre la implementación y efectividad del plan. Retar y validar las fuentes de datos y las suposiciones estratégicas de la administración puede ser un servicio valioso, al igual que las estrategias de identificación.

### Efecto en el impacto y la influencia

En muchos casos el departamento de Auditoría Interna incita al comité de auditoría a asegurarse de que la junta esté plenamente comprometida con el plan estratégico. Se trata de un tema clave para la dirección y la supervisión, en particular en lo que se refiere a los datos que la administración, ya que confía el uso de los de los modelos que utilizan los planificadores y las aseguraciones que la Dirección toma. Desde su asiento en la mesa, el CAE provee un desafío crítico a la función, que busca apegarse realmente a los planes de la estrategia, mientras se mejora la supervisión de seguimiento.

# 6

## Incorpora la analítica de negocios

La encuesta global de CAE reveló que, mientras que el 86 % de los encuestados utiliza análisis, sólo el 24 % lo hace en un nivel intermedio y sólo un 7 % está en un nivel avanzado. Dos tercios usan analíticas básicas, analíticas específicas u hojas de cálculo o ninguna herramienta. Todavía, por una gran variedad de razones, la adopción de analíticas puede ser el paso más importante e influyente que puede llevar una función de Auditoría Interna.

### ¿Qué necesitan las partes interesadas?

Las partes interesadas necesitan–y desean–que la Auditoría Interna proporcione información y previsión sobre las cuestiones y preocupaciones clave. Las observaciones surgen del análisis de los datos, particularmente de la combinación de fuentes de datos. Aunque los datos externos a menudo son útiles, la mayoría de los datos requeridos son generados por la organización. Como la función cuenta con acceso a prácticamente toda la información de la organización, la Auditoría Interna está bien posicionada para adoptar y fomentar el uso de la analítica con los datos.

### ¿Cómo “iniciar el movimiento” (o moverse más rápido)?

El análisis de datos se refiere a herramientas y métodos de análisis de conjuntos de datos para descubrir variaciones, relaciones, tendencias y anomalías que, de otro modo, podrían escaparse. Algunos pasos útiles incluyen lo siguiente:

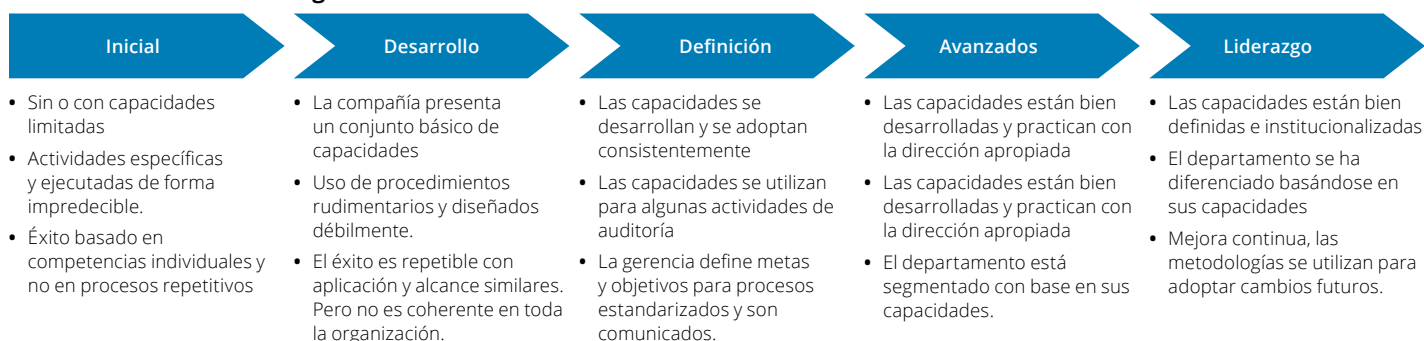
- 1. Verificar el estado actual.** AUn modelo de madurez, como el desarrollado por Deloitte (ver tabla), puede ayudarle a entender sus capacidades actuales, varios niveles de madurez y cómo proceder<sup>1</sup>.
- 2. Define objetivos más alcanzables.** La analítica permite realizar auditorías existentes más rápidas, más baratas y más específicas. La analítica también le permite identificar riesgos y abordar las preocupaciones relacionadas. Dependiendo de sus recursos y de las necesidades de las partes interesadas, puede fácilmente identificar áreas en las que los análisis proporcionarán beneficios.

- 3. Elige los proyectos anticipada y sabiamente.** Para obtener mejores resultados evita las áreas obvias y bien controladas, como las cuentas por cobrar o las cuentas a pagar. En su lugar, identifica las preocupaciones de las partes interesadas y desarrolla proyectos relacionados con un alto grado de valor y alta probabilidad de éxito. Después, elige proyectos piloto que ayuden a construir una estrategia analítica más detallada
- 4. Desarrolla ideas.** Las percepciones formulan una hipótesis para probar, por ejemplo, en cuanto a lo bien que se controla un área o lo que impulsa cierto gasto. Luego, al reunir datos dispersos, por lo general más allá de datos financieros sencillos, puede probarse la hipótesis y desarrollar nuevas formas de ver procesos y comportamientos.
- 5. Recursos de manera realista.** El CAE debe liderar este esfuerzo, medir los recursos que se necesitan y justificar la necesidad de ellos. La complejidad y el costo de las herramientas analíticas han disminuido. Ahora es el momento de empezar e ir más profundo. Mientras que los estadísticos y los científicos de datos pueden ser necesarios, la posición más valiosa puede ser “Vaquero de los datos”–una persona con las habilidades para combinar y manipular conjuntos los datos dispersos. Busca innovadores, dales herramientas y proyectos y traten de avanzar rápidamente.

### Efecto en el impacto y la influencia

La Auditoría Interna puede aprovechar las capacidades analíticas de toda la empresa en beneficio de prácticamente todos los ámbitos de la organización. Los análisis llevan directamente al ahorro de costos, mediante auditorías más específicas, eficaces y eficientes, y liberan tiempo para actividades de asesoramiento. Deloitte ve la adopción o el empuje a los analistas como el paso más grande, que la mayoría de los grupos de auditoría interna toman para mejorar su impacto y su influencia.

### Madurez de analítica de negocios de Auditoría Interna



<sup>3</sup> Consulte también la analítica de negocios: The journey to 2020 – Insights-driven auditing, Deloitte, 2016 <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/risk/us-risk-internal-audit-analytics-pov.pdf>>



# 7

## Informes de auditoría

Actualmente, los informes de auditoría interna traspasan las fronteras del Comité de Auditoría y llegan a las funciones de negocio y de control, así como a las partes externas, tales como reguladores y auditores legales. Sin embargo, los informes se mantienen orientados, principalmente, a las necesidades del Comité de Auditoría. Recientemente, se ha reconocido a la gestión del riesgo y la supervisión como una responsabilidad compartida entre muchas funciones. Aunado a la expansión del área de influencia de Auditoría Interna, los reportes deben aportar valor a todas las partes interesadas que gestionan y supervisan el riesgo. Mientras tanto, la comunicación se ha vuelto más ágil, concisa, visual y en tiempo real, ya que Auditoría Interna debe reflejar el momento inmediato que vive una organización.

### ¿Qué necesitan las partes interesadas?

Necesitan informes claros que aborden las cuestiones comerciales y los riesgos que podrían obstaculizar o dificultar su cumplimiento de sus objetivos empresariales. Requieren información objetiva, veraz y directa que les brinde un panorama completo del momento que vive la organización. Desean un reporte más corto, más rápido y más dinámico, que los mantenga al tanto de los cambios en el entorno de riesgo y el perfil de riesgo.

### ¿Cómo “iniciar el movimiento” (o moverse más rápido)?

Los informes de Auditoría atienden, mayormente, asuntos que son irrelevantes para las partes interesadas. Los informes realizados únicamente para dar cumplimiento a la regulación aplicable, deberían ser lo más automatizados posibles, con la intención de que los recursos puedan ser enfocados en aquellos riesgos clave y su tratamiento. Aquí dejamos algunas de nuestras recomendaciones:

- 1. Lo primero es el Plan de Auditoría.** La planeación es clave para abordar las necesidades de aseguramiento, pero también las necesidades de asesoría. Éste Plan de Auditoría debe responder las preguntas o preocupaciones que constantemente están en la mente de la gerencia, la dirección y el comité de auditoría. En caso de que surjan nuevas áreas, el plan de auditoría deberá ajustarse de acuerdo con las normas.

- 2. No aburrir al lector.** Constantemente los informes “escondan” los hallazgos que podrían afectar a la gerencia o a la dirección. Coloca los puntos clave y las recomendaciones al inicio del documento o en el resumen ejecutivo, abórdalos directamente, de esta forma evitarás que el lector pierda el interés.

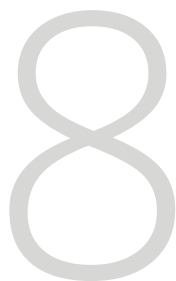
- 3. Proporcionar visión y anticipación.** Identifica las tendencias e informe acerca de éstas para brindar un panorama real y no información en retrospectiva, la cual no permite actuar a tiempo. Califique los riesgos de acuerdo con su importancia y su impacto futuro. Si identifica puntos que no sean del interés actual de las partes interesadas remáquelos, indicando por qué deberían poner atención y cuidado en ellos.

- 4. Construye una imagen.** La palabra escrita nunca morirá, pero construir una imagen en la mente del lector tendrá mayor impacto. Usa visuales tales como, mapas de calor, gráficos, nubes de palabras y cuadros de mando para retratar tendencias, variaciones y relaciones entre los datos. Encontrarás estas herramientas que te obligan a tener buenos puntos ya hacerlos claros y mejoran la apariencia de sus informes. La encuesta CAE encontró que el 35 % de los CAE esperan que las funciones adopten herramientas dinámicas de visualización en los próximos tres a cinco años, frente al 7 % que las utilizan actualmente.

- 5. Mueve a los nuevos medios.** Si estás reportando principalmente en documentos largos o cubiertas, acepta el cambio. La encuesta CAE de Deloitte encontró que los usos de los informes de procesamiento de texto estáticos disminuirán al 58 % en los próximos tres a cinco años, por debajo del actual 78 %. Planea adoptar en tiempo real, o por lo menos dinámico, los informes. El reporte de “viejas noticias” marcará de viejas maneras a la Auditoría Interna, como una mirada hacia atrás.

### Efectos sobre el impacto y la influencia.

Una gran cantidad de excelente trabajo de auditoría interna pasa desapercibido o carece de impacto, debido a los enfoques anticuados de los reportes. Las mejoras correctas en el reporte permitirán que el trabajo se realice y los actores manifiesten la evolución del cambio en la Auditoría Interna.



## Mejorar la auditoría interna: habilidades y capacidades

Deloitte, frecuentemente, considera a la escasez de habilidades como una causa del impacto y la influencia limitada de la Función de Auditoría Interna. De hecho, 57 % de los Directores de Auditoría Interna, encuestados por Deloitte, no están convencidos de que sus equipos tengan las habilidades necesarias para cubrir las expectativas de las partes interesadas en áreas específicas como tecnologías de la información especializadas (42 %), análisis de datos (41 %), validación del modelo de riesgos (27 %), innovación (26 %) y prevención o detección de fraudes (24 %).

### ¿Qué necesitan las partes interesadas?

Las organizaciones requieren que Auditoría Interna brinde seguridad acerca de la correcta ejecución de sus controles, así como asesoría para hacerlos más efectivos y eficientes. Además, requiere reportes con información relevante que permitan anticiparse a los riesgos y gestionarlos correctamente. Las partes interesadas necesitan que la Audiencia Interna se involucre en las decisiones y las iniciativas antes de que ocurran los problemas, no sólo para citar lo que salió mal después del hecho.

### ¿Cómo “iniciar el movimiento” (o moverse más rápido)?

Dada la evolución de las necesidades de la organización, las áreas de auditoría interna deben evolucionar para que las funciones permanezcan relevantes, para así incrementar su impacto e influencia. En este sentido, la Auditoría Interna debería:

1. **Usar el enfoque correcto** Usar el enfoque correcto. La Auditoría Interna frecuentemente se enfoca en las áreas donde se siente cómoda o intenta abordar nuevas actividades sin necesariamente tener las habilidades que se requieren. El primer enfoque mantiene una rutina mientras que el segundo puede derivar en un trabajo “pobre”, sin el grado de profundidad necesario y que no brinde seguridad sobre lo probado. Ambos enfoques limitan el impacto y la influencia de la función de Auditoría Interna. En algunas áreas, la falta de priorización de los hallazgos en los reportes, podría denotar una falta importante de habilidades por parte del equipo y, en consecuencia, un peligro al no tener certeza sobre los resultados de las pruebas

2. **Analiza las habilidades que necesita.** Las habilidades necesarias serán dictadas por la estrategia de la Gerencia, los modelos de negocio y los usos de la tecnología, la regulación aplicable y el modelo de riesgos de la organización. Por lo tanto, Auditoría Interna debe monitorear continuamente todos estos aspectos..

3. **Buscar modelos alternativos para allegarse de recursos** Incluso las grandes organizaciones bien dotadas de recursos, requieren reclutar equipo complementario, a través de diferentes modelos como auditores invitados y rotación de auditores, para aprovechar el expertise interno, o por medio del co-sourcing o el outsourcing para sumar habilidades de recursos externos. Cada modelo tiene ventajas y desventajas que deben ser consideradas antes de tomar una decisión.

4. **Diversificar las fuentes de reclutamiento.** A menudo las habilidades requeridas se encuentran dentro del equipo de trabajo de Auditoría Interna, por lo tanto, es importante poner especial atención en la transferencia del conocimiento. Así como contratar y conservar al talento correcto. Esto se convierte en un llamado a la transformación de la función de Auditoría Interna, por ejemplo, expandiendo sus servicios de asesoría y propiciando la innovación. En caso de querer oponer resistencia a estas iniciativas, por favor piensa en todas las oportunidades que tiene la función de Auditoría interna de diversificarse en los tiempos disruptivos que estamos viviendo.

### Efecto en el impacto y la influencia.

Cuando la función de Auditoría Interna refuerza sus habilidades para cubrir las expectativas de las partes interesadas, su impacto y campo de influencia son mayores. En el mismo sentido, el área de influencia y el impacto de la función disminuyen cuando se “estanca”, con un conjunto de habilidades con las cuales pretende aventurarse en nuevos horizontes para los que claramente no se encuentra preparada. De hecho, mantener competente y actualizada a la función de Auditoría Interna asegura el compromiso de las partes interesadas ya que se aprecia el esfuerzo por mantenerse al corriente de sus necesidades.

# 9

## Eleva tu impacto personal

Los Directores de Auditoría Interna deben ser el ejemplo. El impacto y la influencia vienen no sólo de la identificación y cumplimiento de las necesidades de las partes interesadas, sino de la adquisición de las habilidades técnicas requeridas.

También son el resultado de fuertes habilidades interpersonales—presentación, colaboración, comunicación, creación de equipos, consenso y liderazgo. Pasar por alto las habilidades blandas podría minar los esfuerzos por fortalecer la función de Auditoría Interna.

### ¿Qué necesitan las partes interesadas?

Las organizaciones necesitan Directores de Auditoría Interna con alta credibilidad y comprometidos, que piensen, hablen y actúen como líderes de negocio. Además, necesitan obtener un grado razonable de seguridad—ni demasiado optimista ni demasiado pesimista, considerando tanto los riesgos como las recompensas posibles. Requieren recomendaciones basadas en soluciones bien investigadas y pensadas. Un Director de Auditoría Interna objetivo y honesto (si no quieren la verdad, entonces la decisión es muy clara).

### ¿Cómo “iniciar el movimiento” (o moverse más rápido)?

Algunos líderes de Auditoría Interna adoptan un enfoque de asesoría y colaboración de forma natural, mientras que otros deben trabajar en desarrollarlo. Si se encuentra en este último grupo, le recomendamos seguir estos pasos:

- 1. Desarrollar sus habilidades blandas.** The term soft skills seems to imply less importance relative to technical skills, but if you've spent time in an organization you've seen how essential they are to success. If it's been a while since you've had training or coaching in communication, presentation, management, or leadership skills, it may be time for a refresher in those areas.
- 2. Conócese y conoce a los otros.** Deloitte ha desarrollado una herramienta denominada “Deloitte’s Business Chemistry”<sup>2</sup>, que, en conjunto con otras similares, le pueden ayudar a

entender su estilo de comunicación y el de otros. Esto le permitirá mejorar sus relaciones profesionales en la medida en la que ajuste la comunicación para empatizar con los demás. A cambio, recibirás mayor compromiso de ambas partes y una mejor posición, tanto para ti, como para la función de Auditoría Interna que permita hacer un impacto significativo.

### 3. Desarrolla un enfoque orientado al servicio.

El servicio se centra en el cliente, en este caso, en el cliente interno. Este enfoque ayuda a cambiar la imagen de Auditoría Interna como un policía y moverla hacia la de una función de asesoría. Esto también está relacionado con las revisiones que llevan a cabo, ¿son realmente relevantes para las partes interesadas o sólo para el Comité de Auditoría, el regulador o usted mismo? Si carecen de relevancia para las partes interesadas, debes encontrar otras maneras de ejecutarlas de forma eficiente, lo que le permitirá dedicar más recursos a lo que en realidad importa.

### 4. Centrar la planeación en las prioridades de la organización.

El enfoque de lo que más importa para las partes interesadas comienza con el proceso de planeación. Por supuesto, los planes de auditoría deben incluir revisión de los controles y las cuestiones de cumplimiento regulatorio aplicables. Sin embargo, la eficiencia en la ejecución de estas actividades, libera a los recursos oportunamente para concentrarse en los factores clave, riesgos estratégicos y emergentes y preocupaciones más profundas, lo cual también debería verse reflejado en el plan de auditoría.

### Efecto en el impacto y la influencia

El impacto personal como líder de la Auditoría Interna establecerá el tono y afectará las percepciones de las partes interesadas, así como de la función de la auditoría interna, su impacto e influencia. En realidad, en la práctica, las organizaciones valoran y respetan las habilidades blandas mucho más de lo que generalmente admiten.

<sup>2</sup> Para mayor información visite: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/solutions/business-chemistry.html>

# El camino hacia un mayor impacto e influencia

El aumento del impacto y la influencia no se trata de cambiar el enfoque de auditoría interna sólo para mantenerse al día o utilizar nuevas técnicas sólo para impresionar audiencias. De hecho, los intentos incisivos por aumentar el impacto y la influencia generalmente fracasan. Es más útil tener un mayor impacto e influencia como resultado de hacer más cosas correctas de manera más efectiva.

Nuevamente, los temas correctos son los temas que preocupan a las partes interesadas, desde el equipo ejecutivo y el comité de auditoría, pasando por la primera y segunda línea de defensa. Al centrarse en las cuestiones, los desafíos y los retos que más importan a las partes interesadas –y al hablar su idioma y proporcionar información relevante–, la Auditoría Interna puede involucrar a las partes interesadas en nuevas formas e impulsar la evolución de la función dentro de la organización.

El impacto y la influencia se acumulan con el paso del tiempo, con cada proceso mejorado, cada costo que se reduce y cada riesgo que se maneja mejor. Centrándose en las áreas cubiertas en este documento, y en otras que son importantes para tu organización, ubicarás a la función de Auditoría Interna dentro de la cadena de valor. A lo largo del camino el cumplimiento se hace más eficiente, el proceso de reporte más relevante y la asesoría más creíble, útil y de valor. Observamos repetidamente que cuando la Auditoría Interna dedica sus mejores esfuerzos a lo que más importa, su impacto e influencia son inevitablemente mejorados.

Entonces, direcciona tu VISIÓN hacia la Auditoría Interna estratégica de la organización, tus recursos son las necesidades de las partes interesadas y tu enfoque profesional para las formas de trabajo de las partes interesadas. Entonces solo necesitarás seguir el consejo del comediante y actor estadounidense Steve Martin:

Sea tan bueno que no lo puedan ignorar.

# Contactos

## Líderes Nacionales de Auditoría Interna

### Carlos Pérez

Socio Líder de PRC  
caperez@deloittemx.com

### Mario García

Socio  
magarcia@deloittemx.com

### Miguel Hernández

Socio  
mihernandez@deloittemx.com

### Sergio Villarreal

Socio  
svillarreal@deloittemx.com

# Deloitte.

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una empresa privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL", su red de empresas miembro y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus empresas miembro son entidades legalmente autónomas e independientes. DTTL (también referida como "Deloitte Global") no proporciona servicios a los clientes. Favor de ver [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para obtener una descripción más detallada de DTTL y sus empresas miembros.

Deloitte ofrece servicios de auditoría, consultoría, asesoría financiera, gestión de riesgos, fiscales y servicios relacionados para clientes públicos y privados que abarcan múltiples industrias. Con una red conectada al nivel global de empresas miembro en más de 150 países y territorios, Deloitte ofrece capacidades de clase mundial y un servicio de alta calidad a los clientes, ofreciendo las ideas que necesitan para enfrentar sus más complejos retos empresariales. Los más de 240,000 profesionales de Deloitte, todos comprometidos en lograr un impacto que importe.

Esta publicación contiene información general únicamente, y nadie ni Deloitte Touche Tohmatsu Limitada, sus empresas miembros, o sus entidades relacionadas (colectivamente la "Red Deloitte") está, mediante esta publicación, prestando asesoramiento o servicios profesionales. Antes de tomar cualquier decisión o cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o a su empresa, usted deberá consultar a un consejero profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte será responsable por cualquier pérdida que pueda sufrir cualquier persona que se apoye en esta publicación.

© 2017. Para mayores informes, póngase en contacto con Deloitte Touche Tohmatsu Limited.