

El Imperativo de la Innovación

Forjando el camino para un mayor impacto de la Auditoría Interna

Encuesta Global a directores de Auditoría Interna





Introducción

Resumen ejecutivo

El impacto y la influencia de la Auditoría Interna se han incrementado

La Innovación es el nuevo Imperativo

Los modelos de dotación de recursos deben evolucionar más rápido

El uso de *Analytics* aumenta, pero aún queda mucho camino

Mejorando el proceso – Metodología *Agile*

La Robotización en los procesos (RPA) está avanzando

Solo la mitad de los departamentos de AI incluyen la evaluación de los ciberriesgos en su alcance

La Auditoría Interna tiene cada vez más en cuenta la cultura de las organizaciones, pero no lo suficiente

Los KPIs podrían estar más alineados con los objetivos de la Auditoría Interna

Los informes por escrito siguen predominando

Hacia la Auditoría Interna del futuro

Contactos



Introducción

Nuestra encuesta realizada a los líderes de Auditoría Interna revela que el impacto y la influencia de esta función se han visto reforzados en la mayoría de las organizaciones, aunque no en todas, respecto a 2016. Esta primera conclusión, unida a otros resultados que se desprenden del estudio, nos indican que, mientras que un buen número de los departamentos de Auditoría Interna han hecho progresos para generar un mayor impacto e influencia en sus compañías, muchas otras aún trabajan para conseguirlo.

Este informe, que presenta los resultados de la encuesta realizada por Deloitte en 2018 a directores de Auditoría Interna (CAE) de las principales corporaciones de todo el mundo, revela aspectos clave sobre el estado actual de la Auditoría Interna a nivel mundial. Entre las conclusiones destaca que los equipos con un fuerte impacto e influencia están empleando nuevos enfoques para la Auditoría Interna utilizando herramientas como *Analytics*, aprovechando las nuevas tecnologías. Asimismo, están ampliando sus servicios incluyendo en sus planes la evaluación de la cultura corporativa, o recurriendo a métodos alternativos para la captación del talento. En resumen, están haciendo las cosas de manera diferente, lo que significa que están **innovando**.

Al mismo tiempo, las propias empresas independientemente de la industria están en un proceso continuo de innovación, lo que está exigiendo a la función de Auditoría Interna a adaptarse a ese proceso. Muchas organizaciones – y desde luego aquellas que están teniendo éxito en un entorno cada vez más complejo – están empleando tecnologías y modelos de negocio novedosos y disruptivos, desarrollando nuevos procesos y formas de trabajar, y creando nuevas formas de alianza con terceros, que suponen exigencias distintas a las que estamos acostumbrados.

Para poder cumplir con las nuevas demandas de las organizaciones, los departamentos de Auditoría Interna también necesitan innovar. Afortunadamente, nuestra encuesta, en la que han participado **más de 1.100 directores de Auditoría Interna en 40 países**, revela los aspectos que las funciones de Auditoría Interna pueden llevar y llevan a cabo para alcanzar el éxito.

Ser innovador no significa cambiar cada uno de los aspectos de la planificación, ejecución y comunicación de los resultados de la Auditoría Interna. Tampoco significa aplicar cada nueva tecnología que aparezca. Ser innovador significa entender cómo está evolucionando la organización y cómo aplicar mejor nuevos enfoques y tecnologías para cubrir sus necesidades al mismo tiempo que se optimizan los recursos. Esto muchas veces conlleva identificar pequeños pasos que uno puede dar para mejorar las actividades actuales; desarrollar proyectos piloto para probar nuevos métodos o asesorar a las distintas áreas en la identificación de riesgos y otros aspectos críticos asociados a las nuevas actividades y negocios realizados por la entidad. Todos los departamentos de Auditoría Interna, independientemente de su tamaño o presupuesto, pueden diseñar enfoques innovadores para satisfacer las siempre cambiantes necesidades de sus organizaciones.

Nos gustaría aprovechar esta oportunidad para agradecer a todos los responsables de Auditoría Interna que han participado en la encuesta su franqueza, y por arrojar luz sobre los desafíos y oportunidades que se presentan ante los departamentos de Auditoría Interna de todo el mundo, en organizaciones de todos los tamaños e industrias.

Este informe resume sus opiniones, y marca un claro camino que las funciones de Auditoría Interna tienen por delante para conseguir aumentar su **impacto e influencia**, proporcionando mayores niveles de seguridad, asesorando al *management* con mayor profundidad, y anticipando riesgos de forma proactiva, mientras sus compañías y el amplio entorno empresarial continúan su evolución.



Introducción

Resumen ejecutivo

El impacto y la influencia de la Auditoría Interna se han incrementado

La Innovación es el nuevo Imperativo

Los modelos de dotación de recursos deben evolucionar más rápido

El uso de *Analytics* aumenta, pero aún queda mucho camino

Mejorando el proceso – Metodología *Agile*

La Robotización en los procesos (RPA) está avanzando

Solo la mitad de los departamentos de AI incluyen la evaluación de los ciberriesgos en su alcance

La Auditoría Interna tiene cada vez más en cuenta la cultura de las organizaciones, pero no lo suficiente

Los KPIs podrían estar más alineados con los objetivos de la Auditoría Interna

Los informes por escrito siguen predominando

Hacia la Auditoría Interna del futuro

Contactos



A medida que las organizaciones adoptan nuevas estrategias y aprovechan los cambios para buscar nuevas oportunidades, la función de Auditoría Interna proporciona un apoyo fundamental, y está preparada para hacer todavía más. Concretamente, en el entorno actual, la alta dirección y los consejos de administración se deben apoyar en la visión objetiva, íntegra y holística que la función de Auditoría Interna tiene sobre la organización.

Distintas tendencias actuales, incluyendo la disrupción digital, los cambios tecnológicos, los nuevos modelos de negocio, la regulación cambiante y las relaciones con terceras partes cada vez más complejas, han motivado cambios en el rol de la función de Auditoría Interna. Estos cambios suponen que el papel del auditor interno no quede en una función de *assurance*, sino que evolucione a un papel como consultor para sus *stakeholders*; dejando de ser reactivos para convertirse en un órgano proactivo que mire hacia el futuro; que no se centre solo en proteger los activos, si no en ayudar en la creación de valor. Este giro necesariamente requiere de la innovación en la Auditoría Interna.

Como muestra esta encuesta, las funciones de Auditoría Interna están innovando en áreas como *Analytics*, la metodología *Agile*, la robotización de procesos (RPA), el reporte dinámico, la incorporación de la evaluación de la cultura o los modelos de dotación de recursos alternativos. Esta encuesta también nos indica que las funciones de Auditoría Interna que están involucradas en la innovación están aumentando su impacto e influencia dentro de sus compañías.

Para más información, visítanos en www.deloitte.com/operationalrisk.



Sergio Villarreal

Líder de Auditoría Interna
Tel.: +52 (81) 8133 7370
svillarreal@deloittemx.com



Miguel Hernández

Líder de Auditoría Interna
Tel.: +52 (55) 5080 6295
mihernandez@deloittemx.com



Introducción

Resumen ejecutivo

El impacto y la influencia de la Auditoría Interna se han incrementado

La Innovación es el nuevo Imperativo

Los modelos de dotación de recursos deben evolucionar más rápido

El uso de *Analytics* aumenta, pero aún queda mucho caminoMejorando el proceso – Metodología *Agile*

La Robotización en los procesos (RPA) está avanzando

Solo la mitad de los departamentos de AI incluyen la evaluación de los ciberriesgos en su alcance

La Auditoría Interna tiene cada vez más en cuenta la cultura de las organizaciones, pero no lo suficiente

Los KPIs podrían estar más alineados con los objetivos de la Auditoría Interna

Los informes por escrito siguen predominando

Hacia la Auditoría Interna del futuro

Contactos



Resumen Ejecutivo

Estas son las principales conclusiones que se desprenden de nuestra encuesta global a directores de Auditoría en 2018:

El impacto y la influencia de la Auditoría Interna son mayores, pero el conocimiento y visión sobre sus funciones en las organizaciones aún necesitan mejorar.



Nuestra encuesta de 2016 reveló que sólo el 28% de los directores de Auditoría (CAEs) pensaban que sus funciones tenían un impacto e influencia significativa en su organización; este dato ha aumentado hasta el 40%. Además, mientras que el 46% cree que la organización en general es conocedora de la función de Auditoría Interna, solo el 33% piensa que esta función es valorada positivamente.

Esto supone una oportunidad para enfocarse en los ámbitos y riesgos de mayor importancia para los *stakeholders*, así como promover una labor de concientización sobre la labor de Auditoría Interna en la organización.

Uno de los retos a los que se enfrenta la Auditoría Interna es la carencia en determinadas capacidades técnicas, siendo "Analytics" la mayor prioridad.



Cuando se pregunta sobre los retos para la función, más del 40% de CAEs citan la ausencia de habilidades técnicas y la escasez del talento.

Al preguntar por las prioridades estratégicas, alrededor de un 50% citan el fortalecimiento de sus pirámides de talento, la colaboración con el negocio y la mejora de la calidad. Estos desafíos y prioridades están relacionados con la implementación de *Analytics*, citada por más del 60% como elemento clave, que puede liberar recursos para poder enfocarse en colaborar con el negocio y aumentar la calidad, aunque existe una escasez del talento relacionado con estas habilidades. Los modelos de dotación de recursos alternativos, como el *co-sourcing* o la externalización pueden ayudar a afrontar esas carencias.

La innovación en Auditoría Interna está estrechamente relacionado con la generación de impacto e influencia en la organización.



En general, los resultados de esta encuesta indican que los departamentos que han adoptado enfoques y metodologías innovadoras muestran una tendencia a tener un mayor impacto e influencia que aquellos que no lo han hecho. Así lo señala que más de dos tercios de los encuestados en los que la función de Auditoría Interna tiene impacto y ejerce influencia en su organización, inviertan en innovación. Cuando se les pregunta sobre cuáles serán los desarrollos en materia de innovación que se producirán en los próximos 3 – 5 años, la mayoría apunta a aquellos avances que pensamos que transformarán la función de Auditoría Interna: *Data Analytics* (22%), tecnologías cognitivas o RPA (15%), análisis predictivo (14%), y la adopción de la metodología *Agile* (8%). Los directores de Auditoría Interna son conscientes de que la innovación está en el horizonte, y la incorporarán en sus funciones.

Los modelos de dotación de recursos están evolucionando, pero deben hacerlo más rápido.



Entre los departamentos de Auditoría Interna que utilizan modelos alternativos para la dotación de recursos, la mayoría (80%) los utilizan para tener acceso a especialistas. Esto es consistente con el hecho de que contar con habilidades específicas es uno de los retos más citados (37%) para conseguir tener un mayor impacto e influencia en la organización. Sin embargo, alrededor de una quinta parte de los departamentos de Auditoría Interna no cuentan con modelos alternativos, y los programas de "*guest auditor*" o de rotación no son muy utilizados. Otras alternativas de dotación de recursos, particularmente el *co-sourcing* (usado por más del 50% de los encuestados), ayuda a cubrir las carencias de competencias, logra la transferencia de conocimientos a los equipos y aumenta la flexibilidad en términos de coste.

***Data Analytics* está alcanzando una gran adopción.**



Nuestra encuesta de 2016 reveló que solo el 7% de las funciones de Auditoría Interna estaban usando *Data Analytics*, un aspecto que se ha visto incrementado hasta el 21% en la encuesta de este año. (*Data Analytics* comprende *data mining*, análisis estadístico, reconocimiento de patrones, análisis predictivo y otras capacidades más allá de la extracción básica de datos y su análisis en hojas de cálculo). Estos números son esperanzadores, pero tienen todavía margen de crecimiento dada nuestra experiencia, ya que *Analytics* permite una auditoría más eficiente, automatización de pruebas, y anticipación de riesgos. Mientras tanto, el 84% utiliza el análisis de datos para consulta de información y, el 56%, realiza análisis de datos básicos. La falta de capacidades y formación en *Analytics* es citada por los encuestados como una de las barreras para una adopción más rápida de estas técnicas.

La metodología *Agile* cobra fuerza.



La adopción de la metodología *Agile* en Auditoría Interna proporcionará nuevas formas de incrementar la flexibilidad en la ejecución y el reporte de las auditorías. Por estas razones, el 55% de los departamentos de Auditoría Interna están, o bien usando ya la metodología *Agile*, o bien considerando establecerla. Estos resultados son muy llamativos, considerando lo relativamente reciente que es esta metodología. Las funciones que han experimentado con ella han encontrado diversos beneficios que incluyen auditorías realizadas en tiempo, simplificación en la documentación, mayor compromiso de los "clientes", equipos de Auditoría Interna *empoderados*, y resultados de mayor valor para la organización.



Introducción

Resumen ejecutivo

El impacto y la influencia de la Auditoría Interna se han incrementado

La Innovación es el nuevo Imperativo

Los modelos de dotación de recursos deben evolucionar más rápido

El uso de *Analytics* aumenta, pero aún queda mucho camino

Mejorando el proceso – Metodología *Agile*

La Robotización en los procesos (RPA) está avanzando

Solo la mitad de los departamentos de AI incluyen la evaluación de los ciberriesgos en su alcance

La Auditoría Interna tiene cada vez más en cuenta la cultura de las organizaciones, pero no lo suficiente

Los KPIs podrían estar más alineados con los objetivos de la Auditoría Interna

Los informes por escrito siguen predominando

Hacia la Auditoría Interna del futuro

Contactos



La Robotización en los procesos (RPA) está avanzando.



RPA es una de las soluciones más utilizadas para la ejecución de tareas repetitivas, convirtiéndose en objeto de seria consideración por parte de los equipos de Auditoría Interna. El 2% de los departamentos que ya han implementado RPA están a la vanguardia de la innovación en Auditoría Interna. Otro 21% está considerando o analizando su posible uso. Al mismo tiempo, Auditoría Interna tendrá un papel relevante en asistir a sus organizaciones identificando las áreas donde será útil aplicar RPA. Esta tecnología no es un sueño futurista, sino una realidad preparada para ser utilizada desde ya en el lugar preciso.

La evaluación de los ciberriesgos es realizada solo por la mitad de los encuestados.



Conforme avanzan las aplicaciones, la digitalización de los procesos, la implantación del *Internet of Things (IoT)* o el uso de los servicios en la nube, la amenaza de los ciberriesgos aumenta drásticamente. Aun así, solo la mitad de los Auditores Internos llevan a cabo evaluaciones de estos riesgos, mientras que aproximadamente cuatro de cada cinco les dedican menos del 10% de los recursos en sus planes de auditoría. Aumentar la cobertura sobre los ciberriesgos, un asunto cada vez más relevante para la alta dirección y los consejos de administración, puede incrementar de forma notable tanto el impacto como la influencia de la función de Auditoría Interna.

Las auditorías sobre la cultura corporativa son realizadas por menos de un 30% de las organizaciones.



Alrededor del 70% de las organizaciones no llevan a cabo evaluaciones de su cultura corporativa. Entre los que sí las hacen, la mayoría son entidades financieras (50% frente al 28% procedente del Sector Público y el 23% de Bienes de Consumo, las tres industrias líderes en este campo), dado que los reguladores de este sector esperan que se revise desde Auditoría Interna la cultura de la organización. Las compañías de todos los sectores se enfrentan cada vez más a riesgos por no mantener una cultura corporativa homogénea y conocida por los miembros de la organización. La Auditoría Interna juega un papel crítico en este ámbito.

Los KPI son usados por la mayoría de los Auditores Internos, pero necesitan una actualización.



Aproximadamente un 85% de los equipos de Auditoría Interna usan indicadores de desempeño o KPIs, siendo los más comunes los de proyectos ejecutados, satisfacción de los *stakeholders* o cumplimiento de los planes de acción. Estos indicadores son una herencia del pasado, utilizados desde hace décadas. La Auditoría Interna podría dar una mejor respuesta a los *stakeholders* incluyendo métricas adicionales que estén alineadas con las expectativas de todas las partes interesadas. Lo que es medible puede ser controlado. Así, los KPIs pueden ampliarse para incluir factores como los ahorros de costos u oportunidades de ingresos identificados (actualmente utilizados por casi un cuarto de los encuestados) y otro tipo de indicadores que midan el impacto sobre el negocio.

El reporte está preparado para ser más ágil y dinámico.



Únicamente el 8% de los directores de Auditoría Interna encuestados señala que la forma de sus informes depende de los objetivos de la auditoría, y solo un 14% reporta sus conclusiones la semana siguiente a la conclusión del trabajo de campo o durante la auditoría (en lugar de entregar un informe final). En general, el tiempo que los destinatarios de los informes tienen para su lectura es limitado, mientras que los riesgos y sus efectos surgen y se materializan con extrema rapidez, lo que significa que los documentos tienen que ser simples y visuales. Un tercio de los equipos de auditoría interna tardan más de un mes en presentar sus resultados, y la mayoría emiten informes escritos en un formato estandarizado. La función de Auditoría Interna lograría, sin duda, un mayor impacto y repercusión si presentaran sus resultados de forma concisa, con inmediatez.

Todos los equipos de Auditoría Interna pueden innovar.

A pesar de que la innovación a menudo implica el uso de tecnologías (y presupuesto), la innovación en Auditoría Interna normalmente supone un cambio de actitud, mirando hacia el futuro, comprometida con los grupos de interés y enfocada a la creación de valor para el negocio. Algún día, las tecnologías cognitivas y el reporte en tiempo real serán características de la Auditoría Interna. La innovación también tiene que darse en la ejecución de las auditorías, en las relaciones con los *stakeholders*, e incluso en la misión de la función. Mantener una actitud innovadora es un cambio que todas las funciones de Auditoría Interna pueden adoptar desde hoy.



Introducción

Resumen ejecutivo

[El impacto y la influencia de la Auditoría Interna se han incrementado](#)

La Innovación es el nuevo Imperativo

Los modelos de dotación de recursos deben evolucionar más rápido

El uso de *Analytics* aumenta, pero aún queda mucho camino

Mejorando el proceso – Metodología *Agile*

La Robotización en los procesos (RPA) está avanzando

Solo la mitad de los departamentos de AI incluyen la evaluación de los ciberriesgos en su alcance

La Auditoría Interna tiene cada vez más en cuenta la cultura de las organizaciones, pero no lo suficiente

Los KPIs podrían estar más alineados con los objetivos de la Auditoría Interna

Los informes por escrito siguen predominando

Hacia la Auditoría Interna del futuro

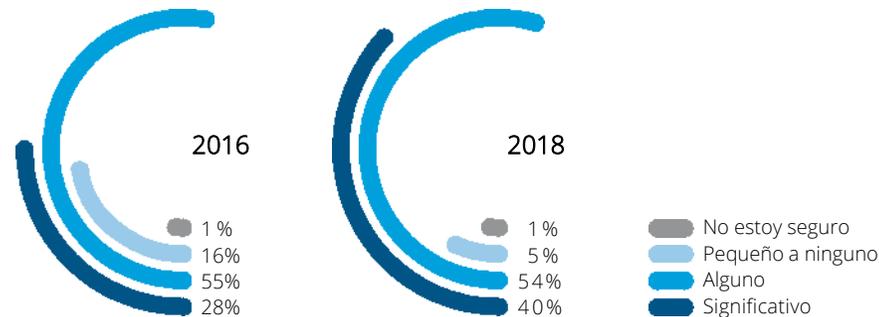
Contactos



El impacto y la influencia de la Auditoría Interna se han incrementado

Nuestra encuesta de 2016 señalaba que sólo el 28% de los CAEs pensaban que sus funciones tenían un impacto e influencia significativos dentro de la organización. Este dato ha mejorado hasta el 40%, pero **sigue siendo muy significativo que el 60% de los CAEs piensen que sus funciones no tienen ese impacto e influencia.**

Impacto e influencia del Director de Auditoría Interna y de la función en general

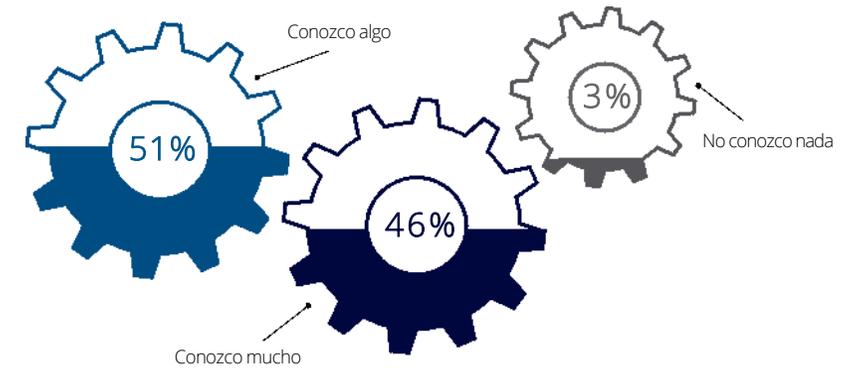


Se tiene un buen concepto de la Auditoría Interna pero la visión sobre esta función se puede mejorar. Muchos CAEs creen que la mayor parte de sus organizaciones son conscientes de las capacidades y servicios de la Auditoría Interna, pero no todos piensan que sus funciones sean vistas muy positivamente: el 46% piensa que los grupos de interés son muy conscientes sobre su función, aunque un porcentaje menor, un 33%, sienten que esta función es vista muy positivamente dentro de la organización (a pesar de que el 53% consideran que sus funciones son todavía vistas como algo positivas).

En muchos casos, estos resultados pueden indicar la necesidad por parte de la Auditoría Interna de aportar un mayor valor sobre los riesgos que puedan impedir que la organización alcance sus objetivos.

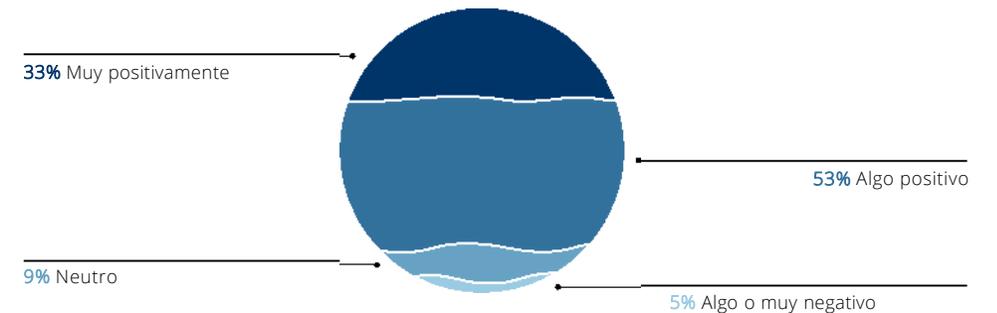
Mientras que las organizaciones generalmente están conscientes sobre las capacidades y servicios de las funciones de Auditoría Interna...

Medida en la que la organización en general entiende lo que hace la función de Auditoría Interna



...la Auditoría Interna no siempre se ve positivamente dentro de la organización.

Cómo se percibe la función de Auditoría Interna dentro de la organización





Introducción

Resumen ejecutivo

El impacto y la influencia de la Auditoría Interna se han incrementado

La Innovación es el nuevo Imperativo

Los modelos de dotación de recursos deben evolucionar más rápido

El uso de *Analytics* aumenta, pero aún queda mucho camino

Mejorando el proceso – Metodología *Agile*

La Robotización en los procesos (RPA) está avanzando

Solo la mitad de los departamentos de AI incluyen la evaluación de los ciberriesgos en su alcance

La Auditoría Interna tiene cada vez más en cuenta la cultura de las organizaciones, pero no lo suficiente

Los KPIs podrían estar más alineados con los objetivos de la Auditoría Interna

Los informes por escrito siguen predominando

Hacia la Auditoría Interna del futuro

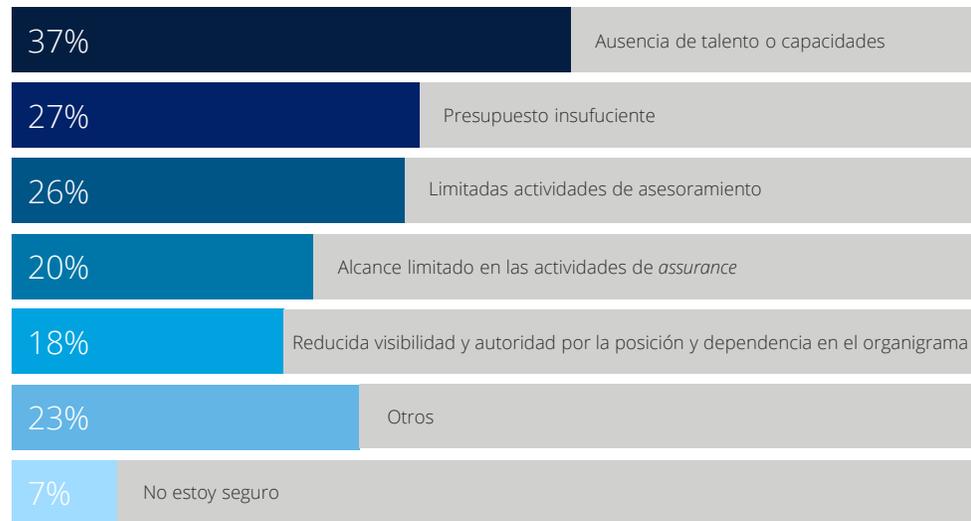
Contactos



La falta de capacidades es uno de los desafíos...

La amenaza más citada para generar algo más que un impacto en la organización es la carencia de capacidades o talento, siendo el presupuesto el segundo más mencionado.

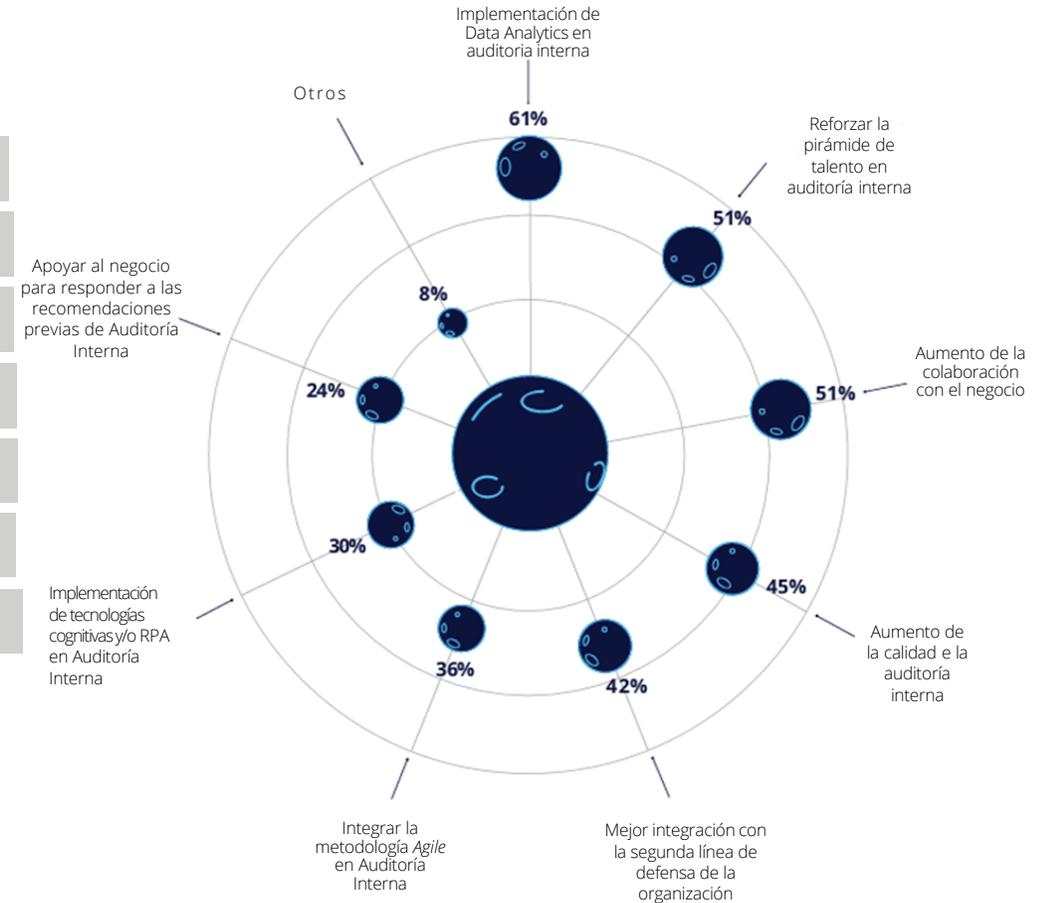
Desafíos clave a los que se enfrenta la función de Auditoría Interna para generar impacto



... mientras que la implementación de *Data Analytics* es la prioridad principal.

Muchos CAEs ven como principales prioridades estratégicas de sus funciones para los próximos tres a cinco años la implementación de *Data Analytics* en la Auditoría Interna, fortalecer las pirámides de talento, colaborar con el negocio y mejorar la calidad. De aquí surge la pregunta: ¿cómo pueden los departamentos convertir estas prioridades en una realidad?

Prioridades estratégicas clave para los próximos 3 a 5 años





Introducción

Resumen ejecutivo

[El impacto y la influencia de la Auditoría Interna se han incrementado](#)

La Innovación es el nuevo Imperativo

Los modelos de dotación de recursos deben evolucionar más rápido

El uso de *Analytics* aumenta, pero aún queda mucho camino

Mejorando el proceso – Metodología *Agile*

La Robotización en los procesos (RPA) está avanzando

Solo la mitad de los departamentos de AI incluyen la evaluación de los ciberriesgos en su alcance

La Auditoría Interna tiene cada vez más en cuenta la cultura de las organizaciones, pero no lo suficiente

Los KPIs podrían estar más alineados con los objetivos de la Auditoría Interna

Los informes por escrito siguen predominando

Hacia la Auditoría Interna del futuro

Contactos



Haciendo realidad las prioridades de Auditoría Interna

Los departamentos de Auditoría Interna necesitan considerar cuidadosamente cómo abordar sus prioridades si quieren aportar valor a la vez que sus organizaciones evolucionan. Por ejemplo, respecto a las cuatro prioridades más citadas:

- **La implementación de *Analytics* en Auditoría Interna** requiere fundamentalmente del talento adecuado mediante su contratación, formando a recursos internos, o considerando modelos alternativos como *co-sourcing*. Adicionalmente, los auditores internos deben aceptar que esperar a tener “datos perfectos” no es viable. Las funciones que utilizan “Analytics” han conseguido desarrollar capacidades y talento en este ámbito y están trabajando ya con los datos disponibles (mientras ayudan a la organización a mejorar la calidad y accesibilidad de los mismos).
- **El fortalecimiento del talento** requiere que la Auditoría Interna sea atractiva para los profesionales. Una imagen fuerte dentro de la organización ayudaría a que consideraran que la Auditoría Interna representa una oportunidad excelente para acelerar la carrera profesional. Del mismo modo, conforme la función es más comprometida, dinámica, ágil, vanguardista e innovadora, tendrá una mayor capacidad para atraer a los profesionales que reúnen estas mismas características.
- **Mejorar la colaboración con el negocio** requiere de la identificación de los riesgos a los que está sometida la organización, y que pueden afectar a sus activos, procesos, estrategias, y a las decisiones clave y respuestas ante cualquier acontecimiento. A la vez que conserva su objetividad e independencia, la función puede, en su labor de *advisor*, asistir en la identificación de mejoras para el desempeño de los negocios y opinar sobre las decisiones importantes, aspectos clave y riesgos estratégicos, y, de esta forma, actuar como un asesor de confianza.
- **Aumentar la calidad de la Auditoría Interna** requiere proporcionar un aseguramiento continuo sobre los procesos y controles principales, así como mantener recursos para servicios de asesoramiento. Proporcionar un aseguramiento continuo requiere tecnología que permita la auditoría y monitorización continua de procesos, cuentas, transacciones y controles para aumentar la eficiencia y efectividad de la gestión y de la propia auditoría interna. Adicionalmente, algunos métodos, como *Agile*, proporcionan formas de conseguir una mayor flexibilidad en la planificación y ejecución de auditorías, lo que permite proporcionar resultados provechosos, y a tiempo, presentados de forma óptima, lo que se traduce en una mejora de la calidad.

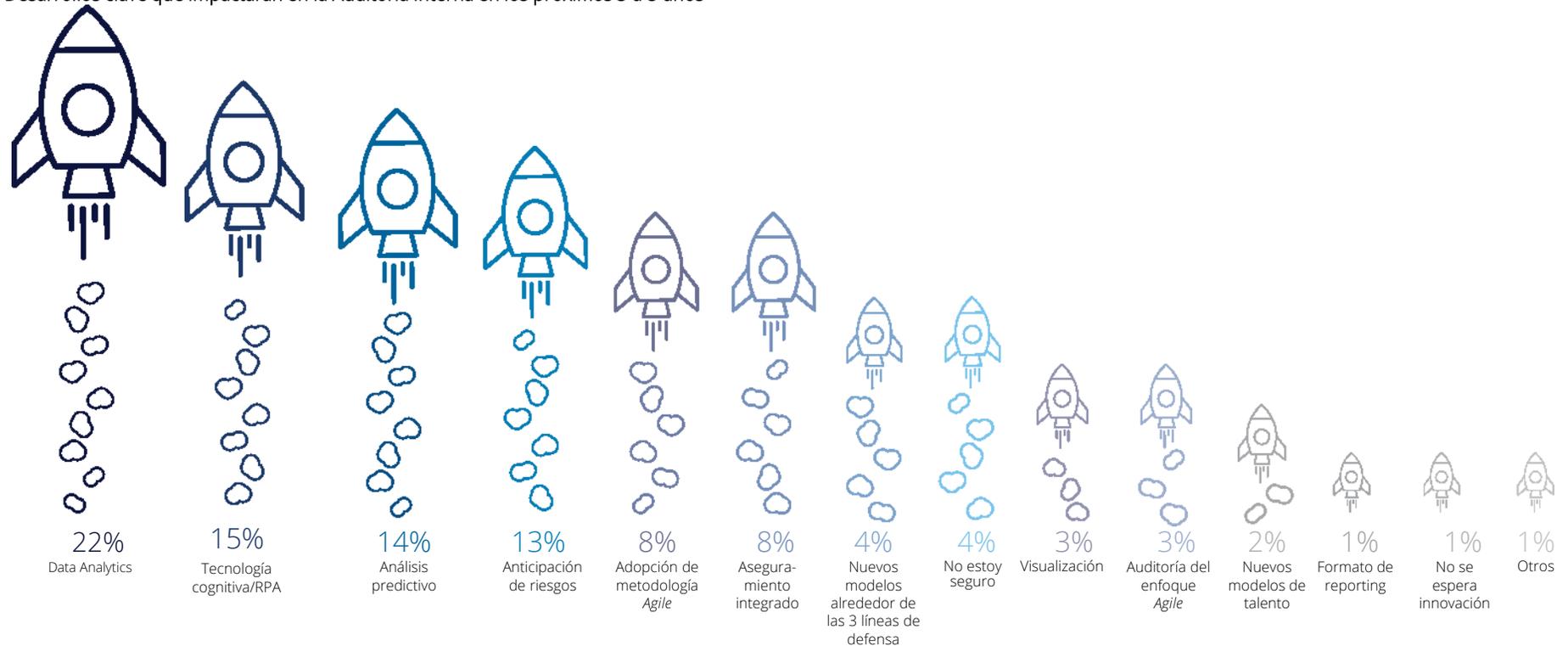


La innovación es el nuevo imperativo

Los directores de Auditoría Interna se han dado cuenta que los métodos de *delivery* heredados del pasado no van a dar respuesta a las necesidades, en continua evolución, de sus *stakeholders*. Éstos esperan que novedades como *data analytics*, las tecnologías cognitivas, el análisis predictivo, la anticipación de riesgos, la Auditoría Interna *Agile*, o el aseguramiento integrado, impacten en sus funciones en los próximos años. Muchas de estas actividades pueden ser consideradas como innovadoras y – en determinadas funciones de Auditoría Interna y organizaciones, en función de su nivel de madurez – deben ser, al menos, consideradas por los departamentos de Auditoría Interna que buscan mantener el ritmo de las crecientes necesidades de sus *stakeholders*.

Innovación con impacto en la Auditoría Interna

Desarrollos clave que impactarán en la Auditoría Interna en los próximos 3 a 5 años



Introducción

Resumen ejecutivo

El impacto y la influencia de la Auditoría Interna se han incrementado

La Innovación es el nuevo Imperativo

Los modelos de dotación de recursos deben evolucionar más rápido

El uso de *Analytics* aumenta, pero aún queda mucho camino

Mejorando el proceso – Metodología *Agile*

La Robotización en los procesos (RPA) está avanzando

Solo la mitad de los departamentos de AI incluyen la evaluación de los ciberriesgos en su alcance

La Auditoría Interna tiene cada vez más en cuenta la cultura de las organizaciones, pero no lo suficiente

Los KPIs podrían estar más alineados con los objetivos de la Auditoría Interna

Los informes por escrito siguen predominando

Hacia la Auditoría Interna del futuro

Contactos





Introducción

Resumen ejecutivo

El impacto y la influencia de la Auditoría Interna se han incrementado

La Innovación es el nuevo Imperativo

Los modelos de dotación de recursos deben evolucionar más rápido

El uso de *Analytics* aumenta, pero aún queda mucho camino

Mejorando el proceso – Metodología *Agile*

La Robotización en los procesos (RPA) está avanzando

Solo la mitad de los departamentos de AI incluyen la evaluación de los ciberriesgos en su alcance

La Auditoría Interna tiene cada vez más en cuenta la cultura de las organizaciones, pero no lo suficiente

Los KPIs podrían estar más alineados con los objetivos de la Auditoría Interna

Los informes por escrito siguen predominando

Hacia la Auditoría Interna del futuro

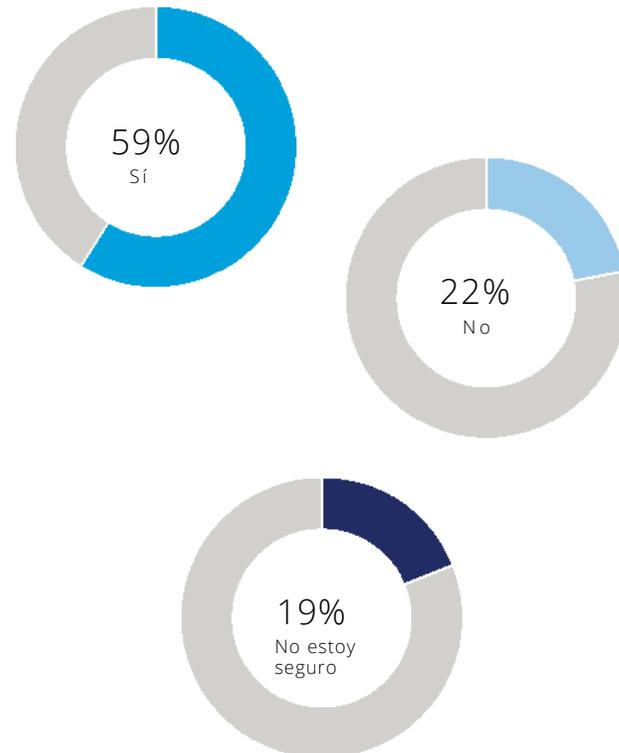
Contactos



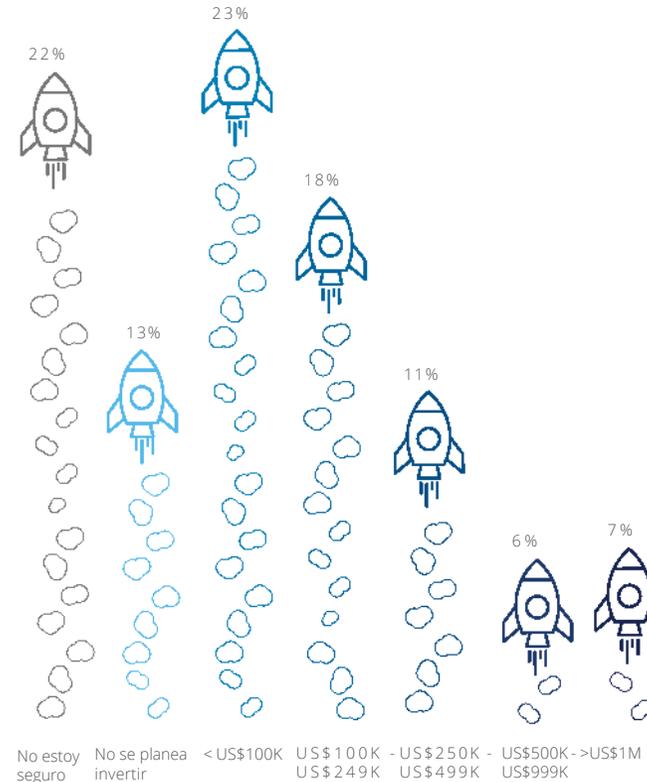
La innovación requiere de inversión

La mayoría de los responsables de Auditoría Interna encuestados esperan un aumento de la inversión en innovación durante los próximos cinco años (59%), y la mayoría (65%) espera que sea superior a \$100K durante ese período. Solo un 13% de los encuestados no tendrá un capital asignado a este aspecto.

Incremento en inversión en innovación por la función de Auditoría Interna



Inversión esperada en innovación en los próximos 5 años



Se espera un incremento de la inversión en innovación para Auditoría Interna

El 56% de las funciones de AI con menores presupuestos (inferiores a 1 millón de dólares) prevén un aumento en sus inversiones en innovación, lo que muestra que no solo las grandes funciones están innovando. Adicionalmente, el 47% de las funciones que planean incrementar sus inversiones en innovación pretenden invertir hasta 250.000 dólares. Este dato indica por tanto que la innovación puede iniciarse sin necesidad de hacer inversiones millonarias.

Mientras que las prioridades de inversión son específicas para cada una de las compañías y funciones, los departamentos de Auditoría Interna que no contemplen presupuesto para la innovación deberían considerar el impacto que esta carencia puede ocasionar para cubrir las necesidades de sus organizaciones en constante evolución.

¿Qué están haciendo los departamentos con alta influencia?

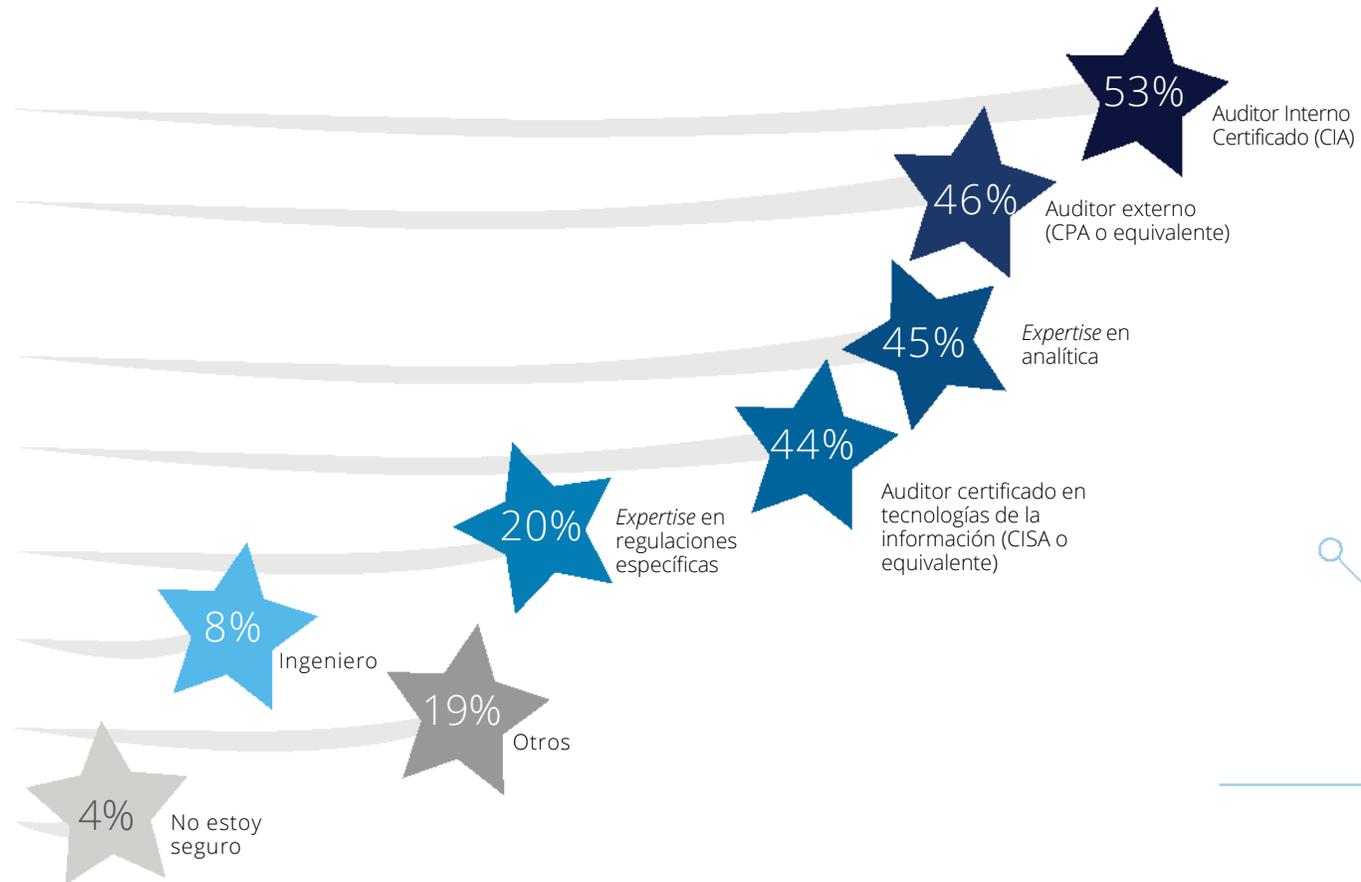
De entre los CAEs que piensan que tanto ellos como sus funciones tienen un alto impacto e influencia en sus organizaciones, el 71% planean incrementar sus inversiones en innovación.

Esto sugiere una relación directa entre la innovación y el impacto y repercusión, teniendo en cuenta que la innovación va más allá de la implantación de tecnología, que supone la transformación de los trabajos de auditoría y el incremento del valor aportado.

Los modelos de dotación de recursos deben evolucionar más rápido

Aparte de la selección de auditores certificados – CIAs, CPA – se está tendiendo a reclutar auditores informáticos certificados y expertos en *analytics* (especialistas altamente demandados). No es casualidad que una de los motivos más citados para usar modelos alternativos de dotación de recursos sea la necesidad de contar con perfiles especializados.

Perfiles más solicitados por las funciones de Auditoría Interna



Introducción

Resumen ejecutivo

El impacto y la influencia de la Auditoría Interna se han incrementado

La Innovación es el nuevo Imperativo

Los modelos de dotación de recursos deben evolucionar más rápido

El uso de *Analytics* aumenta, pero aún queda mucho camino

Mejorando el proceso – Metodología *Agile*

La Robotización en los procesos (RPA) está avanzando

Solo la mitad de los departamentos de AI incluyen la evaluación de los ciberriesgos en su alcance

La Auditoría Interna tiene cada vez más en cuenta la cultura de las organizaciones, pero no lo suficiente

Los KPIs podrían estar más alineados con los objetivos de la Auditoría Interna

Los informes por escrito siguen predominando

Hacia la Auditoría Interna del futuro

Contactos





Introducción

Resumen ejecutivo

El impacto y la influencia de la Auditoría Interna se han incrementado

La Innovación es el nuevo Imperativo

Los modelos de dotación de recursos deben evolucionar más rápido

El uso de *Analytics* aumenta, pero aún queda mucho camino

Mejorando el proceso – Metodología *Agile*

La Robotización en los procesos (RPA) está avanzando

Solo la mitad de los departamentos de AI incluyen la evaluación de los ciberriesgos en su alcance

La Auditoría Interna tiene cada vez más en cuenta la cultura de las organizaciones, pero no lo suficiente

Los KPIs podrían estar más alineados con los objetivos de la Auditoría Interna

Los informes por escrito siguen predominando

Hacia la Auditoría Interna del futuro

Contactos

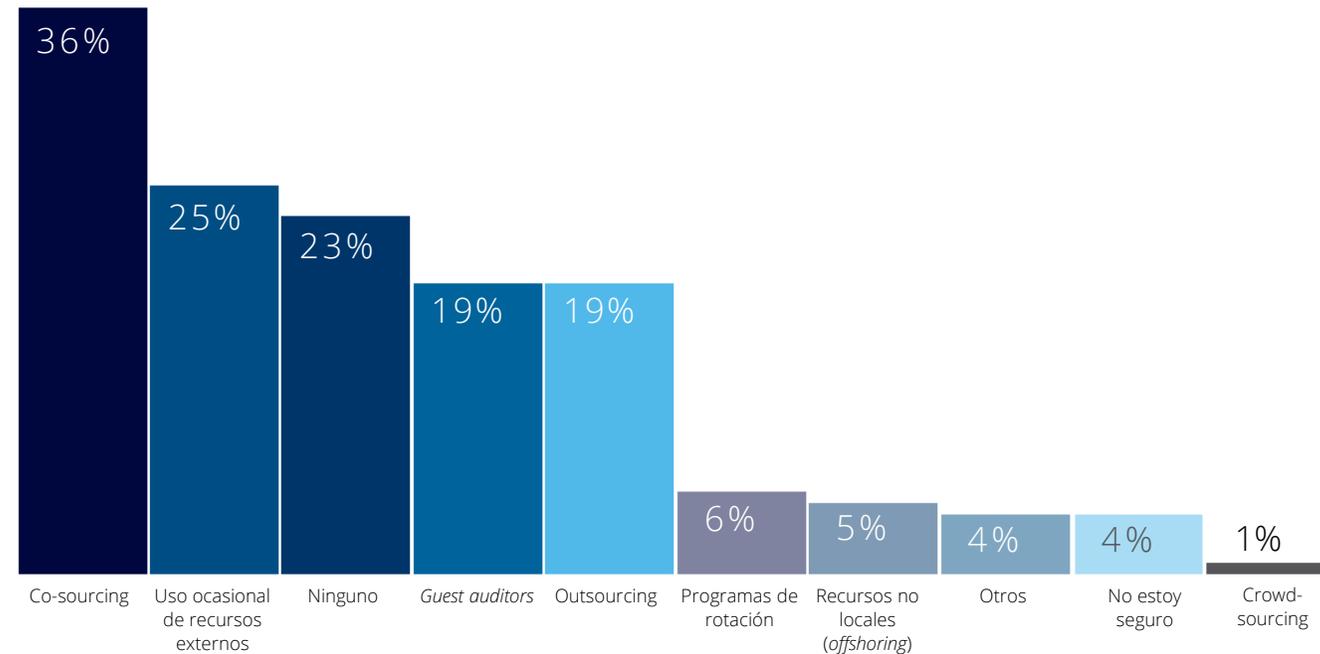


Modelos de dotación de recursos

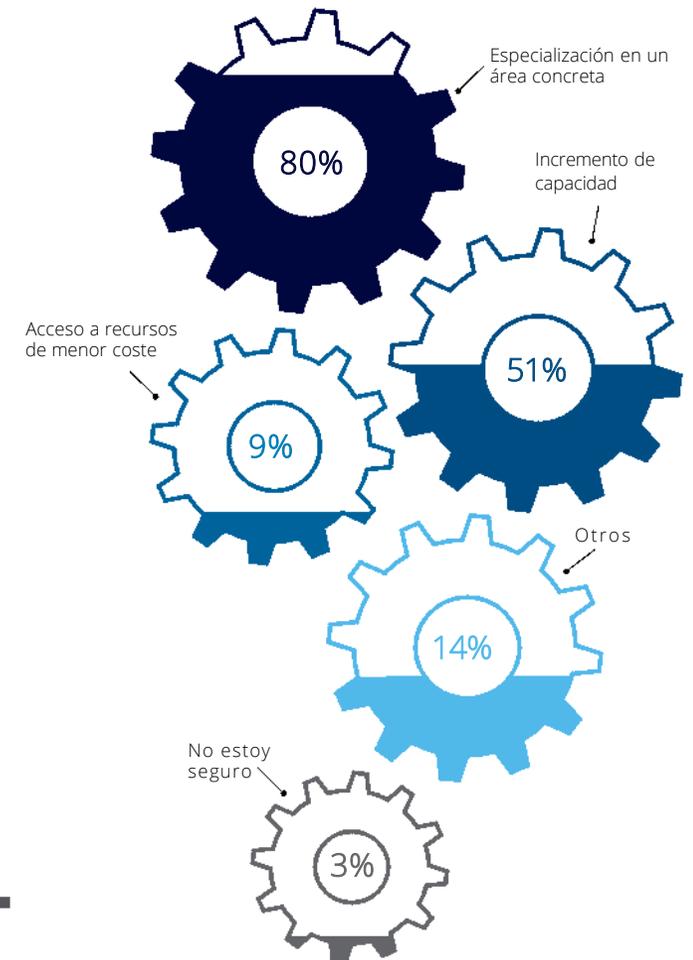
Los departamentos de Auditoría Interna usan una combinación de modelos de dotación de recursos para desarrollar sus planes de auditoría. Los recursos externos a la organización son utilizados en cerca de dos tercios de los casos; y los programas de *guest auditor*, en uno de cada cinco. Los modelos alternativos permiten el acceso a las nuevas capacidades necesarias para seguir de cerca los cambios y novedades que se producen, facilitar la gestión de los riesgos emergentes y, en el caso del *offshoring*, ahorros en costes.

Además de dar flexibilidad, los modelos de dotación de recursos alternativos permiten desarrollar la función de Auditoría Interna que la organización necesita, en lugar de aceptar una limitación de las capacidades. Este, en particular, es el caso de las capacidades en riesgos emergentes, *analytics* y auditoría continua a través de la automatización – áreas que están evolucionando rápidamente y donde el talento es escaso y muy demandado.

Modelos de dotación de recursos alternativos utilizados por la función de Auditoría Interna



Razón principal para usar modelos de asignación de recursos alternativos





Introducción

Resumen ejecutivo

El impacto y la influencia de la Auditoría Interna se han incrementado

La Innovación es el nuevo Imperativo

Los modelos de dotación de recursos deben evolucionar más rápido

El uso de *Analytics* aumenta, pero aún queda mucho camino

Mejorando el proceso – Metodología *Agile*

La Robotización en los procesos (RPA) está avanzando

Solo la mitad de los departamentos de AI incluyen la evaluación de los ciberriesgos en su alcance

La Auditoría Interna tiene cada vez más en cuenta la cultura de las organizaciones, pero no lo suficiente

Los KPIs podrían estar más alineados con los objetivos de la Auditoría Interna

Los informes por escrito siguen predominando

Hacia la Auditoría Interna del futuro

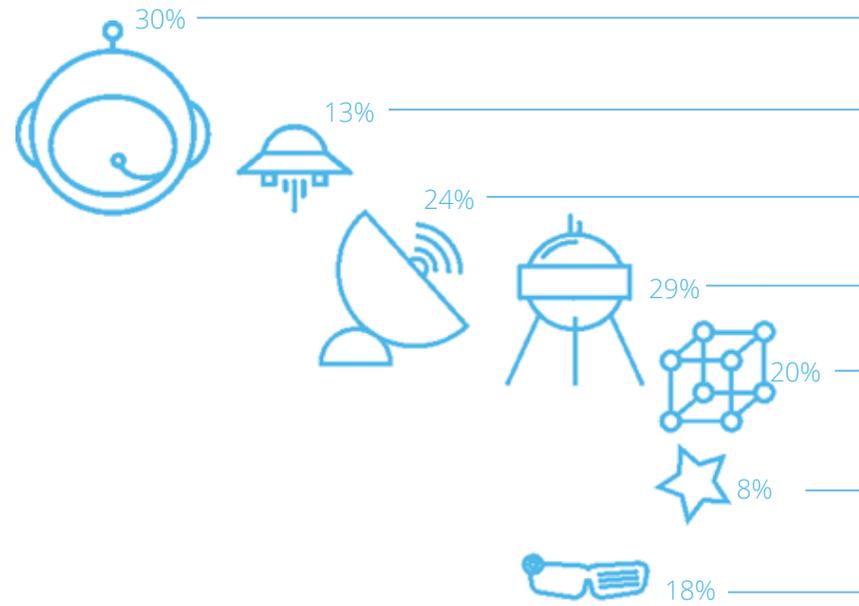
Contactos



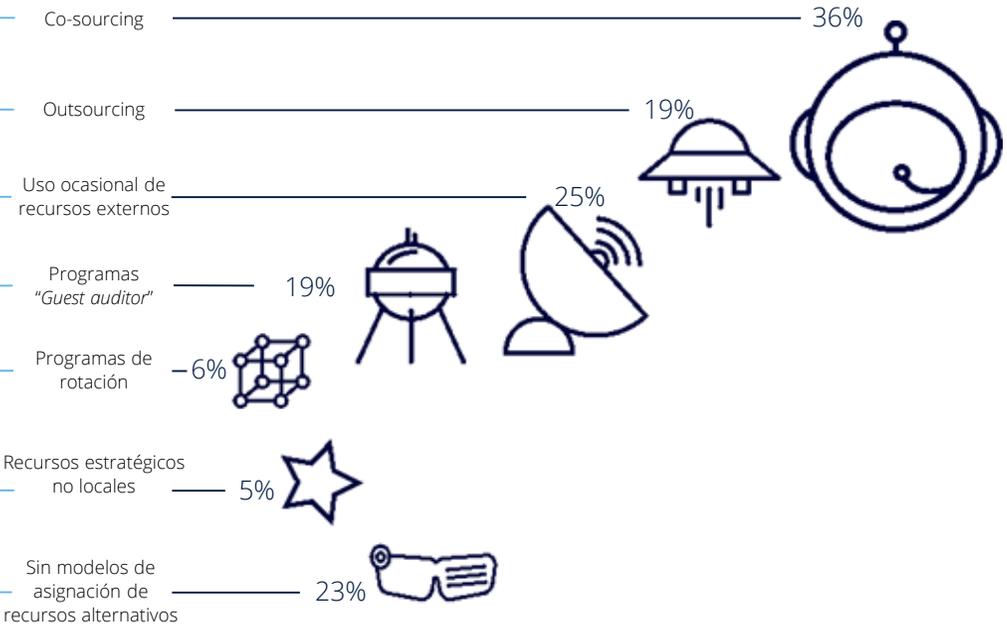
Avances conseguidos

En 2016 preguntábamos a los CAEs por los modelos específicos de dotación de recursos que esperaban utilizar en los próximos tres a cinco años. El progreso desde la última encuesta ha excedido las expectativas de los directivos al considerar el uso de recursos externos, como el *co-sourcing* o el *outsourcing*. Mientras, casi uno de cada cuatro departamentos de Auditoría Interna no usan modelos alternativos de dotación de recursos, a pesar de citar como principales retos el acceso a las capacidades y al talento que necesitan.

Modelos de dotación de recursos de esperado uso por las funciones de Auditoría Interna durante los próximos 3 a 5 años (2016)



Modelos de dotación de recursos actualmente en uso por las funciones de Auditoría Interna



La utilización del *co-sourcing*, el *outsourcing* y el uso ocasional de recursos externos es mayor o está alineada con las expectativas de los CAEs en 2016; sin embargo, los programas de *guest auditor* y, especialmente, los programas de rotación no han avanzado según se había previsto

El uso de *Analytics* aumenta, pero aún queda mucho camino



Introducción

Resumen ejecutivo

El impacto y la influencia de la Auditoría Interna se han incrementado

La Innovación es el nuevo Imperativo

Los modelos de dotación de recursos deben evolucionar más rápido

El uso de *Analytics* aumenta, pero aún queda mucho camino

Mejorando el proceso – Metodología *Agile*

La Robotización en los procesos (RPA) está avanzando

Solo la mitad de los departamentos de AI incluyen la evaluación de los ciberriesgos en su alcance

La Auditoría Interna tiene cada vez más en cuenta la cultura de las organizaciones, pero no lo suficiente

Los KPIs podrían estar más alineados con los objetivos de la Auditoría Interna

Los informes por escrito siguen predominando

Hacia la Auditoría Interna del futuro

Contactos



Mientras la mayoría de los departamentos de Auditoría Interna todavía usan de forma habitual *Analytics* de forma básica (55%) o para la consulta y manipulación de datos (84%), desde nuestra encuesta de 2016 el uso de *Data Analytics* se ha triplicado, pasando de tener presencia en el 7% de los departamentos de Auditoría Interna, al 21%.

Tipos de analítica utilizada

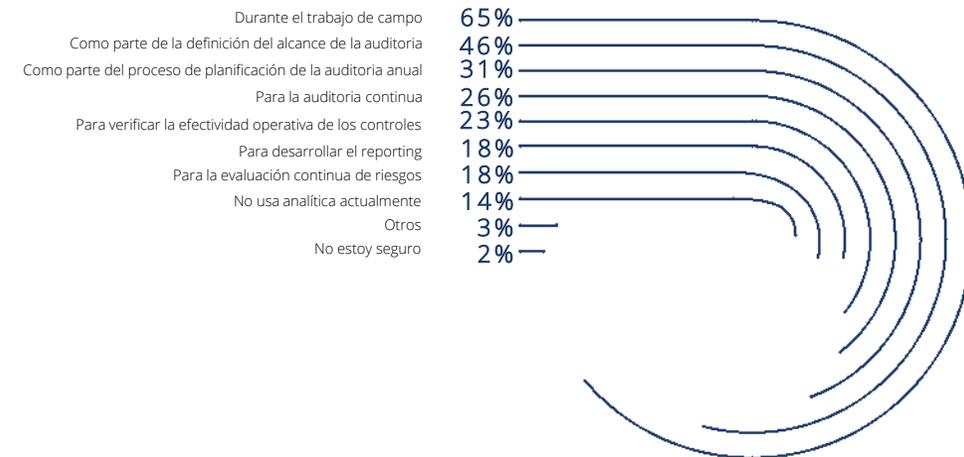
Tipos de técnicas analíticas usadas "típicamente" en el Departamento de Auditoría Interna



El uso de *Analytics* está desaprovechado en la planificación de auditorías; y en las auditorías continuas debería incrementarse

Los resultados indican que, en la práctica, "*Analytics*" está principalmente implementada en la fase de trabajo de campo y menos en las actividades de alto impacto, como en la determinación del alcance o en la planificación de las auditorías. Desde nuestra encuesta de 2016, el uso de "*Analytics*" para definir el alcance de las auditorías se ha incrementado del 37% al 46%. No obstante, su uso para realizar auditorías continuas permanece prácticamente sin cambios, del 25% en 2016 al 26% en 2018.

Utilización de "*Analytics*" por parte del Departamento de Auditoría Interna





Introducción

Resumen ejecutivo

El impacto y la influencia de la Auditoría Interna se han incrementado

La Innovación es el nuevo Imperativo

Los modelos de dotación de recursos deben evolucionar más rápido

El uso de *Analytics* aumenta, pero aún queda mucho camino

Mejorando el proceso – Metodología *Agile*

La Robotización en los procesos (RPA) está avanzando

Solo la mitad de los departamentos de AI incluyen la evaluación de los ciberriesgos en su alcance

La Auditoría Interna tiene cada vez más en cuenta la cultura de las organizaciones, pero no lo suficiente

Los KPIs podrían estar más alineados con los objetivos de la Auditoría Interna

Los informes por escrito siguen predominando

Hacia la Auditoría Interna del futuro

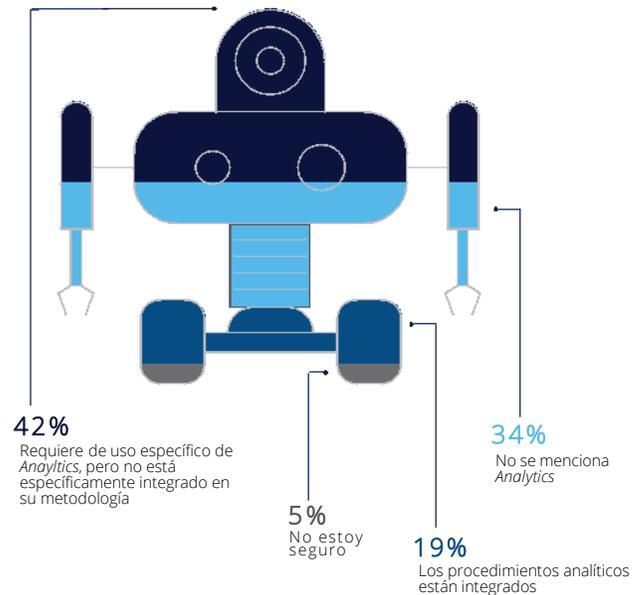
Contactos



La integración de *Analytics* en las metodologías de Auditoría Interna

La aplicación de *Analytics* requiere su integración de forma deliberada en la metodología de Auditoría Interna. Mientras que el 42% de las funciones de auditoría interna encuestadas utilizan *Data Analytics*, solo uno de cada cinco departamentos de Auditoría Interna lo mantiene integrado en su metodología. Este uso no estructurado de *Analytics* convierte a la función de Auditoría Interna en un proceso vulnerable a una baja calidad en los trabajos o a ineficiencias en el proceso.

Integración de *Analytics* como parte de la metodología de Auditoría Interna

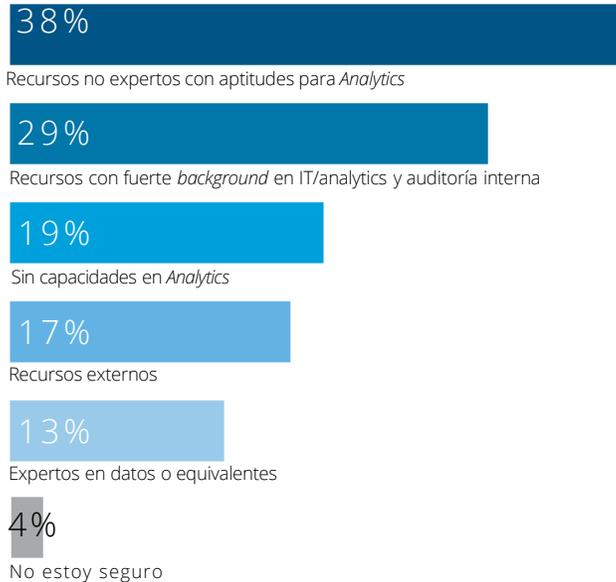


El talento en *Analytics* está presente, pero se necesita más

Más del 40% de las funciones tienen en sus equipos, o bien miembros con fuerte formación en *Analytics* (29%), o bien expertos en datos (13%). Aquellos que no tienen recursos especializados, generalmente usan recursos externos.

El 20% de los departamentos de Auditoría Interna, que no cuentan con habilidades en *Analytics*, deberían considerar el uso de externos o proporcionar formación en este campo a los miembros del equipo para fortalecer sus capacidades en este ámbito.

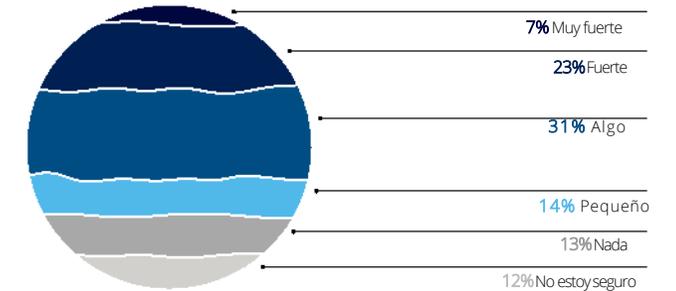
Capacidades del equipo de *Analytics* del Departamento de Auditoría Interna



La apuesta por la formación en *Analytics*

La formación en *Analytics* juega un importante papel en las capacidades y el talento, si bien menos de un tercio de los CAEs declaran que su organización tiene un compromiso fuerte o muy fuerte con el programa de formación en esta área para Auditoría Interna.

Compromiso de la organización con el programa de formación en *Analytics* del departamento de Auditoría Interna



¿Qué están haciendo las departamentos con alta influencia?

De aquellos departamentos de Auditoría Interna cuyas organizaciones están fuertemente comprometidas con la formación en *Analytics* de Auditoría Interna, el 72% señala tener un fuerte impacto e influencia.

Estos departamentos con alto impacto e influencia en sus organizaciones, reconocen el alto potencial de *Analytics* para ayudarles a proporcionar un *assurance* más eficiente y unos servicios de consultoría más valiosos.



Introducción

Resumen ejecutivo

El impacto y la influencia de la Auditoría Interna se han incrementado

La Innovación es el nuevo Imperativo

Los modelos de dotación de recursos deben evolucionar más rápido

El uso de *Analytics* aumenta, pero aún queda mucho camino

Mejorando el proceso – Metodología *Agile*

La Robotización en los procesos (RPA) está avanzando

Solo la mitad de los departamentos de AI incluyen la evaluación de los ciberriesgos en su alcance

La Auditoría Interna tiene cada vez más en cuenta la cultura de las organizaciones, pero no lo suficiente

Los KPIs podrían estar más alineados con los objetivos de la Auditoría Interna

Los informes por escrito siguen predominando

Hacia la Auditoría Interna del futuro

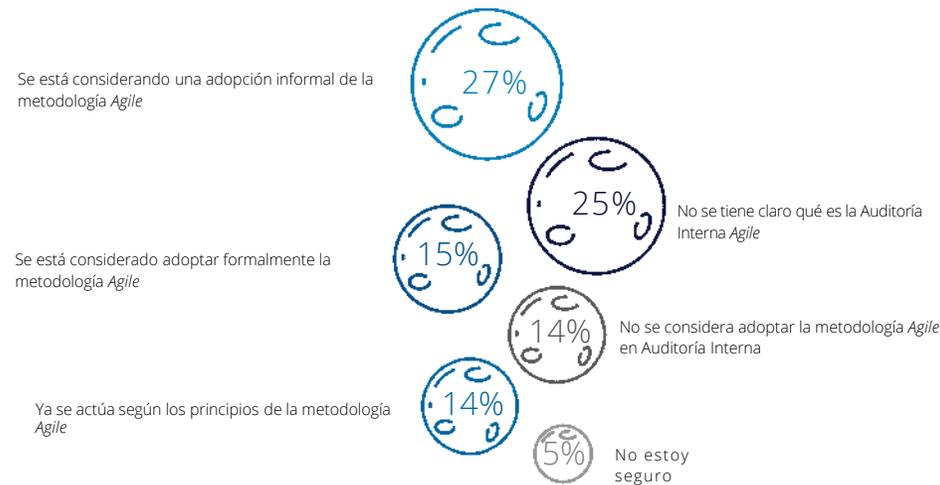
Contactos



Mejorando el proceso – Metodología *Agile*

El uso de la metodología *Agile* en Auditoría Interna está ganando aceptación rápidamente; el 55% de los CAEs o bien la utiliza ya o está considerando hacerlo en el futuro próximo.

Adopción de la metodología *Agile* por parte del Departamento de Auditoría Interna



La metodología *Agile* de un vistazo

La metodología *Agile* emplea un enfoque iterativo y acotado en el tiempo para la planificación, el trabajo de campo y el reporting. Las auditorías son llevadas a cabo por equipos auto-organizados y multidisciplinares, en los que prima la colaboración y la comunicación frecuente entre los distintos equipos y los *stakeholders*. Las reflexiones sobre lo que ha funcionado y lo que no, así como el feedback resultante, son constantes en el proceso, que busca promover la mejora continua.

Basándonos en las experiencias de los departamentos de Auditoría Interna que han experimentado con este método, podemos destacar que tiene potencial para:

- Definir un camino más corto para obtener resultados más valiosos (con una reducción del presupuesto de hasta el 20%).
- Comprometer a los auditados antes y más frecuentemente.
- Generar menos documentación y menos extensa, pero con una comunicación más frecuente.
- Acelerar los tiempos del ciclo de Auditoría Interna y la reasignación de los recursos.
- Reforzar el compromiso de los equipos de Auditoría Interna y fomentar que estos equipos decidan, junto con los *stakeholders*, qué hacer, cuánto hacer y cuándo hacerlo.

Tal y como se indica en la publicación "Auditoría interna *Agile*" elaborada por Deloitte¹, los principios de esta metodología pueden impulsar la flexibilidad, la capacidad de respuesta, la asignación de recursos, la velocidad, el valor generado y la relación con los *stakeholders*. Todos factores críticos para incrementar el impacto y la influencia de la función de Auditoría Interna.

¹ *Becoming agile: A guide to elevating internal audit's performance and value Part 1: Understanding Agile Internal Audit*, Deloitte Development LLC, 2017 <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/finance/us-advisory-agile-internal-audit-part1-introduction-to-elevating-performance.pdf>> Part 2: Putting Agile Internal Audit into action, Deloitte Development LLC, 2017 <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/finance/us-advisory-agile-internal-audit-part2-putting-agile-ia-into-action.pdf>>

¿Qué están haciendo los departamentos con alta influencia?

De entre los departamentos de Auditoría Interna que usan la metodología *Agile*, la mitad indican que tienen un alto impacto e influencia en sus organizaciones.

Estos departamentos entienden que dicha metodología no solo aumenta la eficiencia y efectividad del trabajo de Auditoría Interna, sino que también potencia una relación más colaborativa y enfocada a los riesgos de negocio con sus *stakeholders*.

La Robotización en los procesos (RPA) está avanzando



Introducción

Resumen ejecutivo

El impacto y la influencia de la Auditoría Interna se han incrementado

La Innovación es el nuevo Imperativo

Los modelos de dotación de recursos deben evolucionar más rápido

El uso de *Analytics* aumenta, pero aún queda mucho camino

Mejorando el proceso – Metodología *Agile*

La Robotización en los procesos (RPA) está avanzando

Solo la mitad de los departamentos de AI incluyen la evaluación de los ciberriesgos en su alcance

La Auditoría Interna tiene cada vez más en cuenta la cultura de las organizaciones, pero no lo suficiente

Los KPIs podrían estar más alineados con los objetivos de la Auditoría Interna

Los informes por escrito siguen predominando

Hacia la Auditoría Interna del futuro

Contactos

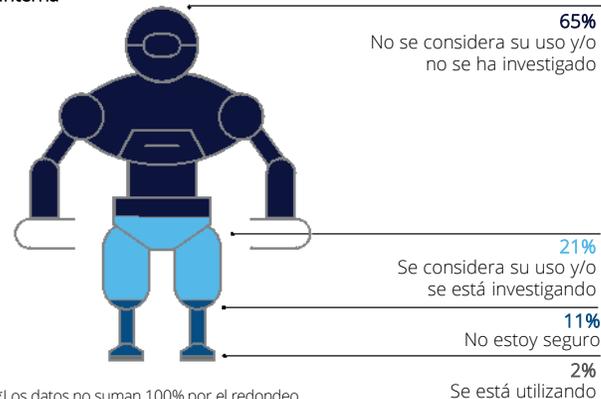


Los departamentos de Auditoría Interna que son innovadores están aplicando la robotización de sus procesos (RPA) a las tareas repetitivas que los auditores internos llevan a cabo (*ver recuadro*). RPA permite liberar tiempo y recursos para poder dedicarlos a prestar servicios de asesoramiento a la organización y aportar valor.

Según muestra el informe, RPA se aplica en departamentos de todos los tamaños: el 56% de los departamentos que usan RPA tienen 10 o menos empleados (FTEs), y un 30% tienen 5 o menos. Es todavía más llamativo que el 63% de estos departamentos tienen un presupuesto para Auditoría Interna de 1 millón de dólares o menos. De hecho, los departamentos más pequeños son los que más pueden beneficiarse de los ahorros que proporciona esta tecnología.

A su vez, RPA tiene aplicación en cualquier entidad, con independencia de la industria o sector. Por ejemplo, la encuesta revela que el 33% de los actuales usuarios son del sector Financiero, el 19% de Tecnología, Medios y Telecomunicaciones; y un 22%, tanto en Bienes de consumo como en Energía y Recursos.

Uso de la RPA como tecnología habilitadora en la Auditoría Interna*



*Los datos no suman 100% por el redondeo.

RPA – El futuro de la Auditoría Interna está aquí

El término RPA puede sugerir imágenes de robots parlantes y caminantes. Nada más lejos de la realidad. Es simplemente software, un programa que libra a los humanos del tedioso trabajo de llevar a cabo tareas repetitivas y sistematizadas. Este software puede incluir macros cross-funcionales y multi-sistemas, permitiendo acceder y cruzar distintas bases de datos y procesos basados en aplicaciones.

¿Qué puede hacer la RPA?

- Abrir mails y archivos adjuntos
- Acceder a la web y a las aplicaciones de la empresa
- Mover carpetas y archivos
- Copiar y pegar
- Rellenar formularios
- Leer y escribir en bases de datos
- Obtener datos de páginas web
- Realizar cálculos
- Extraer datos estructurados de documentos
- Seguir reglas "if/then" y árboles de decisión

Se deben considerar por tanto las posibilidades que la RPA abre para los auditores internos, como asignar valoraciones iniciales de riesgos, completar procesos de *testing* o extraer excepciones o incidencias de los documentos de trabajo.

Los auditores internos tienen también que entender cómo y dónde usar RPA en sus organizaciones, y los riesgos asociados que su uso conlleva. RPA está siendo rápidamente adoptada en la mayoría de las industrias, dado que muchas de las transacciones y documentos han sido o serán, en breve, digitalizados. Cuando un negocio o una función implementa RPA, la Auditoría Interna debe asegurar que los riesgos asociados al proceso han sido evaluados y que se han diseñado e implementado controles para mitigarlos.

¿Qué están haciendo las funciones de alto impacto?

Entre los grupos de Auditoría Interna que usan RPA, el 63% tienen un alto impacto e influencia en sus organizaciones.

Dado que la RPA es una innovación puntera en Auditoría Interna, este alto porcentaje puede indicar que los departamentos con mayor impacto e influencia también están entre los más innovadores.



Introducción

Resumen ejecutivo

El impacto y la influencia de la Auditoría Interna se han incrementado

La Innovación es el nuevo Imperativo

Los modelos de dotación de recursos deben evolucionar más rápido

El uso de *Analytics* aumenta, pero aún queda mucho camino

Mejorando el proceso – Metodología *Agile*

La Robotización en los procesos (RPA) está avanzando

Solo la mitad de los departamentos de AI incluyen la evaluación de los ciberriesgos en su alcance

La Auditoría Interna tiene cada vez más en cuenta la cultura de las organizaciones, pero no lo suficiente

Los KPIs podrían estar más alineados con los objetivos de la Auditoría Interna

Los informes por escrito siguen predominando

Hacia la Auditoría Interna del futuro

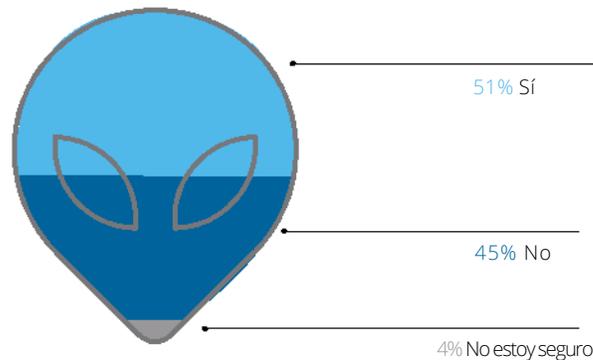
Contactos



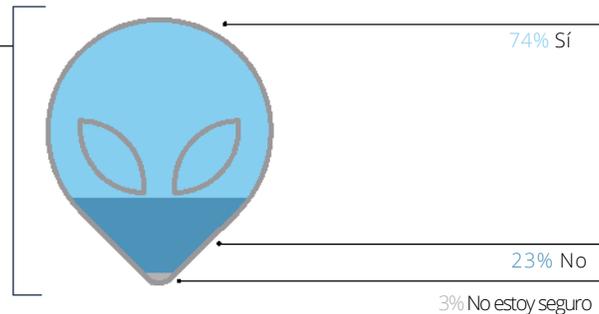
Solo la mitad de los departamentos de Auditoría Interna incluyen la evaluación de los ciberriesgos en su alcance

Los ciberriesgos pueden generar incidentes significativos de carácter estratégico, financiero, operacional y reputacional a la organización. Sin embargo, solo la mitad de los directores de Auditoría Interna señalan que sus departamentos han llevado a cabo evaluaciones sobre los ciberriesgos. Entre aquellos que sí lo han hecho, tres cuartas partes han desarrollado un plan de auditoría específico de ciberseguridad. El otro cuarto restante, que no ha desarrollado dicho plan, puede ser o bien por una falta de conocimiento para llevarlo a cabo, o bien por considerar que los riesgos de ciberseguridad identificados son insignificantes o ya se encuentran mitigados.

Se ha llevado a cabo una evaluación de riesgos específica para los ciberriesgos

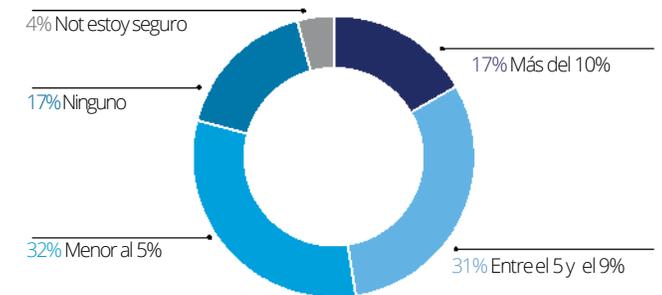


Se ha desarrollado un plan de auditoría específico para los ciberriesgos, basado en los resultados del *risk assessment*



Los auditores internos deben monitorear los ciberriesgos con cuidado, especialmente cuando los negocios, funciones o equipos adoptan o desarrollan nuevas aplicaciones o dispositivos (como IoT), o bien usan nuevos servicios de proveedores tecnológicos externos (i.e. Cloud). Mientras tanto, alrededor de la mitad de los departamentos de Auditoría Interna dedica menos del 5% o ninguno de sus planes de auditoría a los ciberriesgos. Estos riesgos están proliferando, por lo que el departamento de Auditoría Interna, la alta dirección y el consejo de administración deben tenerlos en cuenta y establecer las estrategias adecuadas para mitigarlos.

Porcentaje del plan de Auditoría interna relacionado con los ciberriesgos*



*Los datos no suman el 100% debido al redondeo

¿Qué están haciendo las funciones de alto impacto?

De entre los grupos de Auditoría Interna que tienen alto impacto e influencia en sus organizaciones, el 65% de ellos han realizado evaluaciones de ciberriesgos.

Sin duda, estas organizaciones son conscientes de que las ciberamenazas presentan riesgos significativos de carácter estratégico, financiero, operacional, legal y reputacional que pueden no ser detectados por las revisiones tradicionales de ciberseguridad. Adicionalmente, los consejos de administración están demandando una revisión de ciberriesgos menos técnica y más enfocada al negocio de lo que tradicionalmente realizan el CTO, el CIO o el CISO.



Introducción

Resumen ejecutivo

El impacto y la influencia de la Auditoría Interna se han incrementado

La Innovación es el nuevo Imperativo

Los modelos de dotación de recursos deben evolucionar más rápido

El uso de *Analytics* aumenta, pero aún queda mucho camino

Mejorando el proceso – Metodología *Agile*

La Robotización en los procesos (RPA) está avanzando

Solo la mitad de los departamentos de AI incluyen la evaluación de los ciberriesgos en su alcance

La Auditoría Interna tiene cada vez más en cuenta la cultura de las organizaciones, pero no lo suficiente

Los KPIs podrían estar más alineados con los objetivos de la Auditoría Interna

Los informes por escrito siguen predominando

Hacia la Auditoría Interna del futuro

Contactos

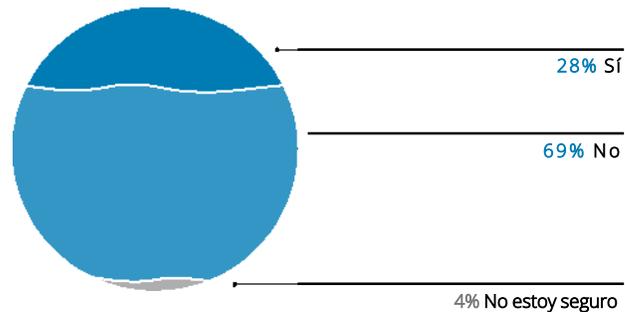


La Auditoría Interna tiene cada vez más en cuenta la cultura de las organizaciones, pero no lo suficiente

Los comportamientos no alineados con la cultura corporativa de las organizaciones se han vuelto demasiado comunes. Por ejemplo, los incidentes incluyen prácticas de ventas inapropiadas en un gran número de industrias. Los eventos de riesgo como éste son una de las razones por las que los reguladores y los responsables de negocio se han enfocado con mayor intensidad en la cultura corporativa durante los últimos años.

A pesar de ello, menos del 30% de los departamentos de Auditoría Interna han realizado una evaluación de la cultura de sus organizaciones en los últimos tres años, lo que implica que en muchos casos nunca se ha realizado.

Se ha evaluado formalmente la cultura corporativa en los últimos tres años*



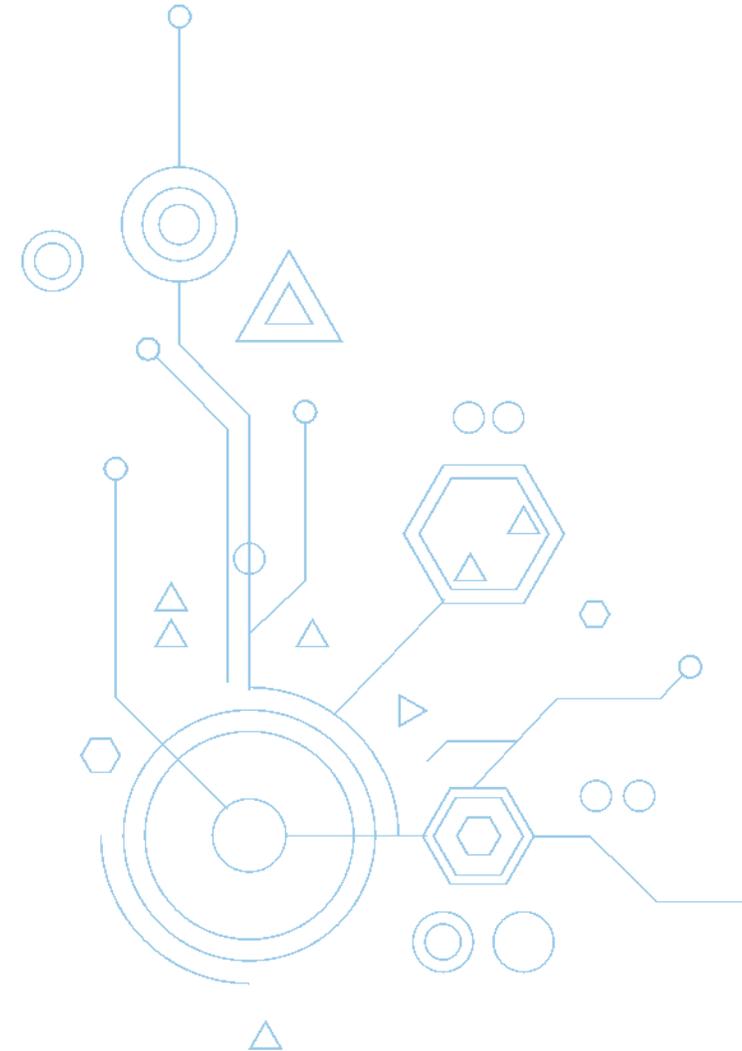
*Los datos no suman 100% debido al redondeo.

Según nuestra experiencia, los *stakeholders* esperan, cada vez más, que la Auditoría Interna tenga su propio punto de vista sobre la cultura corporativa, especialmente enfocado a aquellos aspectos que puedan tener un impacto sobre la organización. Dada la objetividad del departamento de Auditoría Interna, las capacidades y su visión sobre toda la empresa, la función tiene una posición inmejorable para determinar si los riesgos derivados de la cultura han sido identificados y mitigados. Adicionalmente, el departamento de Auditoría Interna debería analizar los esfuerzos de la organización en la evaluación y monitorización de la cultura.

¿Qué están haciendo las funciones de alto impacto?

Entre los departamentos de Auditoría Interna que han evaluado la cultura de su organización en los últimos tres años, el 51% considera que tienen un alto impacto e influencia.

En el ejercicio de sus funciones de gobierno, los consejos de administración cada vez son más conscientes de que la cultura corporativa puede promover determinadas conductas y comportamientos que pueden generar riesgos. Estos consejos esperan que la Auditoría Interna evalúe la cultura de sus organizaciones, así como los procesos de la entidad para influir sobre ella y monitorearla.

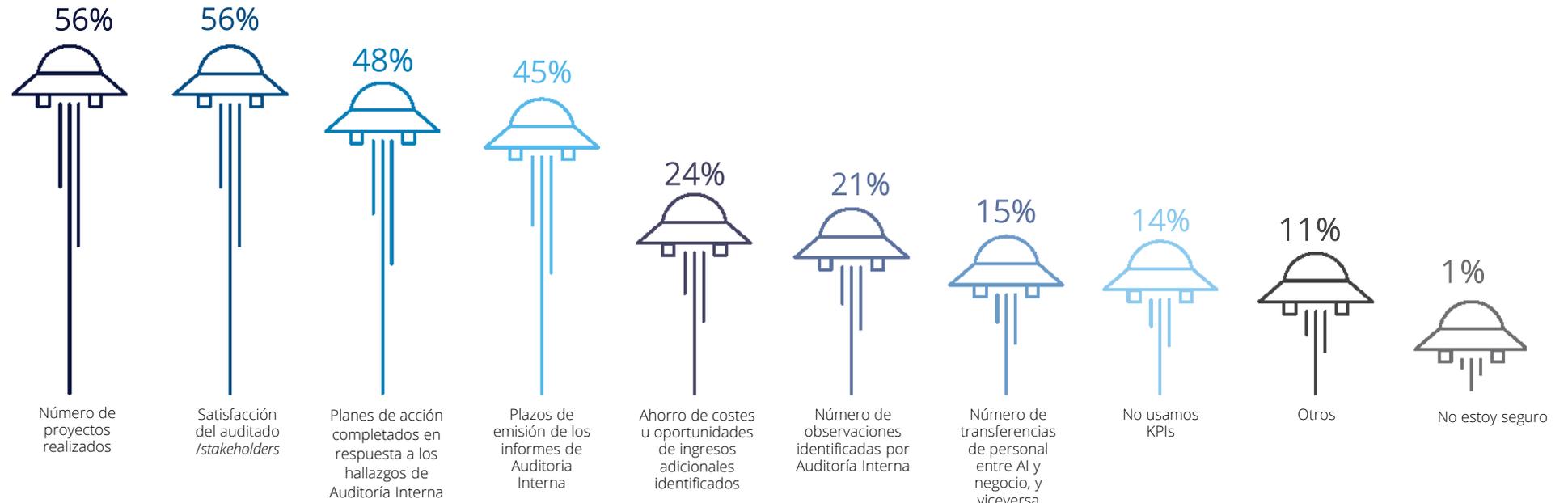


Los KPIs podrían estar más alineados con los objetivos de Auditoría Interna

El 86% de las funciones de Auditoría Interna usa KPIs, aspecto que consideramos necesario dada la importancia que tiene el monitoreo de los avances y el desempeño para la evaluación de la función de Auditoría Interna. Sin embargo, la mayoría de estos KPIs provienen del pasado, y hacen poco por promover nuevas formas de funcionamiento, incrementar el valor aportado o mejorar la visión que los *stakeholders* tienen sobre la Auditoría Interna.

Por tanto, es necesario cuestionar los KPIs tradicionales y desarrollar nuevas medidas que reflejen otras prioridades, como por ejemplo cómo se relaciona la función de Auditoría Interna con el negocio, la identificación de riesgos, el impacto en los resultados de las auditorías internas sobre el negocio o la generación de valor añadido. De esta forma el departamento de Auditoría Interna conseguirá aumentar su impacto e influencia en la organización.

KPIs usados para medir los logros e impacto para la organización



A pesar de que la satisfacción del auditado o de los *stakeholders*, o los planes de acción completados, son muy importantes, los KPIs deberían incluir también métricas que reflejen tanto las nuevas prioridades que hayan podido surgir como las tradicionales. Por ejemplo, el 24% de las funciones que monitorizan los ahorros de costes y las oportunidades para la generación de ingresos se encuentran en el camino correcto, ya que están midiendo impactos directos en el negocio como resultado de las auditorías.



Introducción

Resumen ejecutivo

El impacto y la influencia de la Auditoría Interna se han incrementado

La Innovación es el nuevo Imperativo

Los modelos de dotación de recursos deben evolucionar más rápido

El uso de *Analytics* aumenta, pero aún queda mucho camino

Mejorando el proceso – Metodología *Agile*

La Robotización en los procesos (RPA) está avanzando

Solo la mitad de los departamentos de AI incluyen la evaluación de los ciberriesgos en su alcance

La Auditoría Interna tiene cada vez más en cuenta la cultura de las organizaciones, pero no lo suficiente

Los KPIs podrían estar más alineados con los objetivos de la Auditoría Interna

Los informes por escrito siguen predominando

Hacia la Auditoría Interna del futuro

Contactos





Introducción

Resumen ejecutivo

El impacto y la influencia de la Auditoría Interna se han incrementado

La Innovación es el nuevo Imperativo

Los modelos de dotación de recursos deben evolucionar más rápido

El uso de *Analytics* aumenta, pero aún queda mucho camino

Mejorando el proceso – Metodología *Agile*

La Robotización en los procesos (RPA) está avanzando

Solo la mitad de los departamentos de AI incluyen la evaluación de los ciberriesgos en su alcance

La Auditoría Interna tiene cada vez más en cuenta la cultura de las organizaciones, pero no lo suficiente

Los KPIs podrían estar más alineados con los objetivos de la Auditoría Interna

Los informes por escrito siguen predominando

Hacia la Auditoría Interna del futuro

Contactos

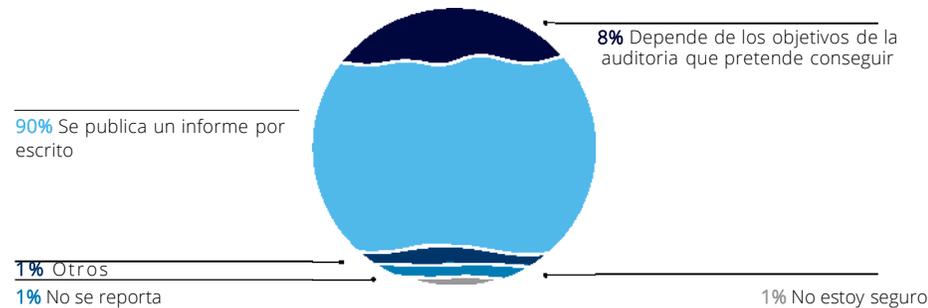


Los informes por escrito siguen predominando

9 de cada 10 departamentos de Auditoría Interna entregan un informe escrito – un ratio que históricamente cualquiera podría esperar. Cuando un informe es adecuado para los objetivos que persigue y está bien redactado, no hay problema. No obstante, los departamentos de Auditoría Interna deben tener en cuenta que los informes que son demasiado extensos y faltos de conclusiones útiles y relevantes, o no tienen una aplicación práctica para el negocio, no están cubriendo las expectativas de los *stakeholders*.

Del total de encuestados, el 8% señaló que la manera de reportar sus resultados dependía del objetivo que pretendía conseguir, de forma que se aseguran de que el mensaje es recibido de forma clara y genera el impacto deseado.

Principal forma en la que se entregan los resultados el departamento de Auditoría Interna*



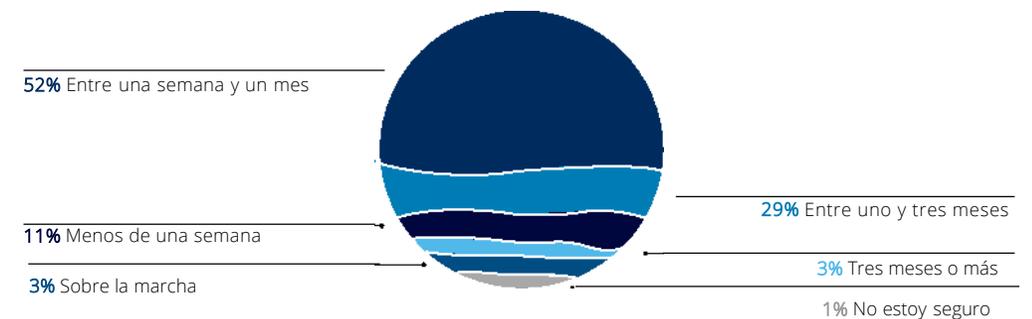
*Los datos no suman 100% debido al redondeo.

El reporting se está volviendo más dinámico

Con el objetivo de ser más dinámico y relevante para el negocio, el reporting debería realizarse en tiempo real, especialmente cuando nos encontremos ante resultados sobre riesgos, controles e incidencias que puedan tener un impacto sobre la estrategia de la entidad o la consecución de sus objetivos.

Alrededor de dos tercios de los departamentos de Auditoría Interna entregan sus informes en el plazo de un mes; sin embargo, un tercio tarda todavía más, lo que sugiere que probablemente los resultados están siendo entregados demasiado tarde.

Calendario habitual de entrega de los resultados del trabajo de Auditoría Interna*



*Los datos no suman 100% debido al redondeo.



Introducción

Resumen ejecutivo

El impacto y la influencia de la Auditoría Interna se han incrementado

La Innovación es el nuevo Imperativo

Los modelos de dotación de recursos deben evolucionar más rápido

El uso de *Analytics* aumenta, pero aún queda mucho caminoMejorando el proceso – Metodología *Agile*

La Robotización en los procesos (RPA) está avanzando

Solo la mitad de los departamentos de AI incluyen la evaluación de los ciberriesgos en su alcance

La Auditoría Interna tiene cada vez más en cuenta la cultura de las organizaciones, pero no lo suficiente

Los KPIs podrían estar más alineados con los objetivos de la Auditoría Interna

Los informes por escrito siguen predominando

Hacia la Auditoría Interna del futuro

Contactos



Hacia la Auditoría Interna del futuro

Como indica esta encuesta, los departamentos de Auditoría Interna pueden mejorar - y en muchos casos ya han mejorado - el impacto y la influencia que tienen en sus organizaciones. Y para ello la clave está en la innovación. Entendiendo esta no solo como el uso de nuevas tecnologías, sino también en lo referente a métodos de trabajo, en el acercamiento a los *stakeholders* y en los servicios que prestan a la entidad.

En este estudio hemos señalado aquellas áreas en las que se han centrado los departamentos de Auditoría Interna con mayor influencia e impacto. A menudo estas áreas implican innovación tecnológica, como *Data Analytics* o RPA, pero también se incluyen otros aspectos, como la evaluación de los ciberriesgos o de la cultura de la organización; áreas sobre las cuales cualquier departamento de Auditoría Interna puede proporcionar su punto de vista a la alta dirección y al consejo de administración, sin que ello requiera inversión en tecnología.

No todas las funciones de Auditoría Interna tienen o pueden posicionarse a la cabeza en innovación, ni tampoco todos los departamentos pueden estar a la vanguardia en cada una de sus áreas. No obstante, todos los departamentos pueden y deben innovar de forma que cubran las necesidades de su organización. Esto conlleva entender la estrategia definida por la alta dirección y las prioridades del consejo de administración, así como los riesgos que pueden afectar a la compañía, proporcionando el apoyo que los *stakeholders* necesitan.

La innovación se puede iniciar a pequeña escala; por ejemplo identificando las actuales ineficiencias en los procesos y actividades de los departamentos. Esto puede plantear ideas sobre el uso de tecnologías, identificando la necesidad de usar cuadros de mando o herramientas colaborativas (como carpetas compartidas), así como posibles actividades a realizar, como dar formación a los equipos en *Analytics*. A partir de aquí, se pueden seguir dando pasos en materia de innovación.

A continuación planteamos una serie de reflexiones acerca de la innovación en Auditoría Interna y su impacto sobre las organizaciones:

1. Acelerar la implantación de *Analytics*²



Nuestra experiencia coincide plenamente con los resultados de esta encuesta: los departamentos de Auditoría Interna tienen que continuar priorizando la implantación de *Analytics*. Esta herramienta puede proporcionar muchos beneficios, como por ejemplo la simplicidad para acceder y limpiar datos, así como herramientas económicas para organizar y analizar dichos datos. Aunque la limitación presupuestal puede hacer difícil mantener a un equipo de *Analytics* especializado a tiempo completo, hay muchos modelos alternativos de dotación de recursos que pueden cubrir esas necesidades mientras se desarrollan esas capacidades internamente. Además, *Analytics* revolucionará las fases de planificación y ejecución de las auditorías. Es la clave para el monitoreo continuo y el *assurance* automatizado. Potencia el análisis predictivo y permite el reporting en tiempo real. Todos los departamentos de Auditoría Interna, ya sean grandes o pequeños, deberían adoptar *Analytics*.

2. Automatizar la función de *assurance*



Analytics, junto con RPA y las herramientas para el reporte en tiempo real (como los cuadros de mando), permiten a la función de Auditoría Interna proporcionar *assurance* continuo a las funciones financieras y operativas. Idealmente, se debería incluir un análisis automatizado de las causas de los incidentes, que a su vez permita plantear soluciones. La automatización de las actividades de verificación permite reducir los recursos dedicados a tareas rutinarias e incrementa las coberturas y alcances de los trabajos y, adicionalmente, permite aprovechar esos recursos para realizar tareas de mayor valor, como entender los motivos de los incidentes detectados y trabajar en los planes de remediación junto con las áreas de negocio.

3. Aplicar la metodología *Agile*



Dada la necesidad de proporcionar más servicios de forma más eficiente, Auditoría Interna debe actualizar sus enfoques para la planificación, ejecución y reporting de las auditorías. La metodología *Agile* aplicada a Auditoría Interna promueve una mayor colaboración e interacción con los *stakeholders*, auditorías más rápidas, documentación más sencilla y un mayor valor añadido³. Asimismo, conlleva un mayor compromiso por parte de los miembros del equipo de trabajo. Es un enfoque más dinámico, que permite la identificación de incidencias y la asignación de recursos en tiempo real, y que está funcionando en la mayoría de departamentos que lo han probado.

4. Innovar la función de Auditoría Interna “a prueba del futuro”



Supone que, en lugar de auditar en base a las capacidades existentes de la función de Auditoría Interna, se deben identificar los aspectos y riesgos clave, y desarrollar o tener acceso a las capacidades necesarias para ayudar a los *stakeholders* a afrontar dichos riesgos. Buscar las áreas en las que la organización está innovando - en nuevas tecnologías, procesos o con terceras partes - e identificar sus potenciales riesgos y trabajar con los *stakeholders* para garantizar un control y monitoreo efectivos. Comprometerse a ser más colaborativo con éstos, proporcionando conclusiones, asesoramiento y anticipación de los riesgos. Desarrollar una mentalidad de innovación (probablemente distinta a una mentalidad de *compliance*). Usar proyectos piloto para generar casos de uso para otras iniciativas de Auditoría Interna. Considerar seriamente un enfoque innovador en Auditoría Interna, cuya efectividad ha sido probada⁴.



Introducción

Resumen ejecutivo

El impacto y la influencia de la Auditoría Interna se han incrementado

La Innovación es el nuevo Imperativo

Los modelos de dotación de recursos deben evolucionar más rápido

El uso de *Analytics* aumenta, pero aún queda mucho caminoMejorando el proceso – Metodología *Agile*

La Robotización en los procesos (RPA) está avanzando

Solo la mitad de los departamentos de AI incluyen la evaluación de los ciberriesgos en su alcance

La Auditoría Interna tiene cada vez más en cuenta la cultura de las organizaciones, pero no lo suficiente

Los KPIs podrían estar más alineados con los objetivos de la Auditoría Interna

Los informes por escrito siguen predominando

Hacia la Auditoría Interna del futuro

Contactos



5. Considerar modelos de dotación de recursos de nueva generación para asegurar el talento y las capacidades que se necesitan.



La contratación tradicional a menudo no resuelve la falta de competencias que se han mencionado en esta encuesta, pero no es la única opción que tienen los departamentos de Auditoría Interna.

Cuando las limitaciones presupuestales, la frecuencia o la especialización de las necesidades suponen desafíos, los modelos alternativos para la dotación de recursos son una opción sólida. Cuando nos encontramos ante el enigma del huevo y la gallina, y la cuestión es si necesitamos talento innovador en la función para atraer a profesionales innovadores, o si la función tiene que ser innovadora para atraer a los perfiles más innovadores, los modelos de asignación de recursos alternativos, en particular el co-sourcing, son una opción atractiva.

Mientras tanto, no avanzar por la falta del talento y de habilidades adecuadas se presenta como la opción menos deseable.

6. Función de asesoramiento y anticipación, no solo de *assurance*



Mientras que la función de *assurance* es una responsabilidad básica de la Auditoría Interna, la función de asesoramiento se encuentra menos desarrollada, a pesar de ser una de las expectativas de los *stakeholders*. Extender el rol de *asesor* del auditor interno es clave

para maximizar el valor que aporta el departamento de Auditoría Interna, particularmente en épocas de grandes cambios y riesgos emergentes. Los servicios de asesoramiento alrededor de las tres líneas de defensa en la gestión de riesgos, la efectividad de los controles, el aseguramiento integrado, la cultura corporativa y los proyectos de transformación son ejemplos de áreas en las que el departamento de Auditoría Interna puede aportar el mayor valor.

Todos los departamentos de Auditoría Interna pueden innovar. A pesar de que el concepto de innovación pueda implicar el uso de tecnologías y necesidad de presupuesto, la innovación real que se necesita en Auditoría Interna normalmente implica un cambio de mentalidad.

La mentalidad idónea para este propósito tiene la mirada puesta en el futuro, más comprometida con los *stakeholders* y más enfocada en aportar valor y recomendaciones al negocio, que la mentalidad tradicional de Auditoría Interna.

Algún día, *Data Analytics*, RPA y el reporting dinámico estarán integrados en todas las funciones de Auditoría Interna. Pero, además de en la tecnología, la innovación debe darse en los enfoques de trabajo, en la planificación, ejecución y la comunicación de los resultados, en las relaciones con los *stakeholders*, e incluso en la misión del departamento, que no es solamente su función de *assurance*, sino también una función de *advisor* a la alta dirección para anticipar los riesgos.

Estas son innovaciones que cualquier función de Auditoría Interna, cualquier CAE y cualquier auditor puede empezar a realizar desde hoy mismo.



³ *Internal Audit Analytics: The journey to 2020*, Deloitte Development LLC, 2016 <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/risk/us-risk-internal-audit-analytics-pov.pdf>>

³ *Becoming agile: A guide to elevating internal audit's performance and value Part 1: Understanding Agile Internal Audit*, Deloitte Development LLC, 2017 <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/finance/us-advisory-agile-internal-audit-part1-introduction-to-elevating-performance.pdf>> Part 2: Putting Agile Internal Audit into action, Deloitte Development LLC, 2017 <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/finance/us-advisory-agile-internal-audit-part-2-putting-agile-ia-into-action.pdf>>

³ *Perspectives: Internal Audit innovation*, Deloitte, 2017 <<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/>



Introducción

Resumen ejecutivo

El impacto y la influencia de la Auditoría Interna se han incrementado

La Innovación es el nuevo Imperativo

Los modelos de dotación de recursos deben evolucionar más rápido

El uso de *Analytics* aumenta, pero aún queda mucho camino

Mejorando el proceso – Metodología *Agile*

La Robotización en los procesos (RPA) está avanzando

Solo la mitad de los departamentos de AI incluyen la evaluación de los ciberriesgos en su alcance

La Auditoría Interna tiene cada vez más en cuenta la cultura de las organizaciones, pero no lo suficiente

Los KPIs podrían estar más alineados con los objetivos de la Auditoría Interna

Los informes por escrito siguen predominando

Hacia la Auditoría Interna del futuro

Contactos



Contactos

Mexico



Sergio Villarreal

Líder de Auditoría Interna
Tel.: +52 (81) 8133 7370
svillarreal@deloittemx.com



Miguel Hernández

Líder de Auditoría Interna
Tel.: +52 (55) 5080 6295
mihernandez@deloittemx.com

Global



Peter Astley

Líder de Auditoría Interna EMEA
pastley@deloitte.co.uk



Kristopher Wentzel

Líder de Auditoría Interna América
kwentzel@deloitte.ca



Porus Doctor

Líder de Auditoría Interna APAC
podactor@deloitte.com



Terry Hatherell

Líder Global de Auditoría Interna
thatherell@deloitte.ca



Sandy Pundmann

Líder de Auditoría Interna E.E.U.U.
spundmann@deloitte.com



Sarah Adams

Líder TI Global de Auditoría Interna
saraadams@deloitte.com



Ilona Kumpula

Líder Global de Investigación CAE
ikumpula@deloitte.ca



Neil White

Líder Global de Análisis de Auditoría Interna
nwhite@deloitte.com





Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms and their related entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our network of member firms in more than 150 countries and territories serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte’s approximately 264,000 people make an impact that matters at www.deloitte.com.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte network”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.