



PERCEPCIONES Y PERSPECTIVAS GLOBALES

Agilidad e innovación

Traducción al Español Auspiciada por:



Consejo Asesor

Nur Hayati Baharuddin, CIA, CCSA, CFSA, CGAP, CRMA –
Miembro de IIA–Malasia

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL –
Federación Africana IIA

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA,
CGAP – IIA–Países Bajos

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA –
Miembro de IIA–Emiratos Árabes
Unidos

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA –
IIA–Norteamérica

Ana Cristina Zambrano Preciado,
CIA, CCSA, CRMA – IIA–Colombia

Ediciones anteriores

Para acceder a ediciones anteriores de *Percepciones y perspectivas globales*, visite www.theiia.org/GPI.

Opiniones de los lectores

Envíe sus preguntas o comentarios a globalperspectives@theiia.org.

Agilidad e innovación

La función de auditoría interna moderna debe establecer una relación *más estrecha* entre las actividades de auditoría tradicionales y los riesgos y objetivos estratégicos de la organización. La mayoría de los directores ejecutivos de auditoría (DEA) ya reconocen esta realidad, ya sea en forma intuitiva, por conversaciones con el consejo y los ejecutivos de la primera línea de defensa, o a través de la implementación de las *Normas Profesionales para el Ejercicio de la Auditoría Interna*. De hecho, para cumplir con las *Normas* la auditoría interna debe evaluar los riesgos desde una perspectiva que tienda a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. No es algo opcional, sino más bien una necesidad, para asegurar que la auditoría interna cumpla su función de proteger y mejorar el valor de la organización.

Sin embargo, hay dos realidades que obstruyen esa necesidad. En primer lugar, las organizaciones simplemente *tienen más riesgos que se les presentan*, y esos riesgos pueden causar un daño a la organización que puede ser repentino y doloroso: una campaña en medios sociales que surge de la noche a la mañana, un escándalo de acoso sexual que desplaza a un empleado clave, un incidente de seguridad alimentaria, la fusión de competidores o proveedores, una nueva política comercial o regulatoria que revierte modelos de negocio cuidadosamente contruidos.

En segundo lugar, la realidad es que los DEA también deben dedicar recursos a tareas adicionales para apoyar a otros proveedores de aseguramiento dentro de la organización y para la organización, tareas como supervisar la gestión de los riesgos operativos; realizar pruebas de cumplimiento; preparar evidencia para auditores externos, y examinar cuidadosamente las políticas contables para garantizar el cumplimiento con regulaciones anticorrupción.

Al seguir cumpliendo esas tareas de auditoría más tradicionales, y al mismo tiempo adquirir agilidad e innovación, la auditoría interna puede transformarse en una función que actúe con más rapidez para ayudar al resto de la organización a abordar un entorno cada vez más caótico e impredecible. Eso será una lucha, pero el IIA cree que vale la pena enfrentarla, en forma consciente y alineada con los objetivos estratégicos y los riesgos de la organización.

Encontramos una división desalentadora en el informe *Pulso de la Auditoría Interna* del IIA 2018 Norteamérica, que contiene los resultados de una encuesta realizada a más de 600 DEA en todo Norteamérica. Dos terceras partes de los encuestados dijeron que la agilidad será vital para el éxito futuro de la función de auditoría, una declaración que tiene sentido. Los avances en tecnología, los mercados globalizados y la mayor importancia de la reputación como valor corporativo contribuirán a una combinación de riesgo *acelerado e impredecible*. Los consejos y los líderes de las unidades de negocio quieren tener la seguridad de que pueden enfrentar esos riesgos de la manera más eficiente posible.

No obstante, solo el 45% de esos DEA dice que su función de auditoría es realmente ágil. Hay admitir que esta afirmación también tiene sentido. Los obstáculos más comúnmente citados para una función de auditoría ágil fueron recursos inadecuados, la complejidad de la organización y una dirección que se aferra a una visión tradicional de lo que hace la auditoría. Los DEA deben ayudar a la dirección a ver que debe cambiar su *visión* de la auditoría interna y dar a esta función el apoyo que necesita para que pueda proporcionar aseguramiento respecto de riesgos que se aceleran y son impredecibles.

Esos obstáculos son persistentes y duraderos, pero algunos impedimentos pueden venir desde adentro de la auditoría interna misma. Los DEA deben pensar en forma creativa para superarlos. Y mientras que la mayoría de los DEA comprenden este punto en abstracto, las preguntas más difíciles perduran.

De hecho, ¿cómo alcanza la agilidad en la práctica la función de auditoría moderna? ¿Qué puede hacer la función de auditoría ágil realmente? ¿Cuál es la distinción entre administración innovadora del riesgo y aseguramiento objetivo del riesgo?

Comience por la capacidad dentro del caos

Para ser una función de auditoría “ágil”, el equipo de auditoría debe aportar nuevas capacidades al proceso de evaluación de riesgos, capacidades que permitan a la función de auditoría mantenerse a tono con el panorama de negocios caótico y exigente ya mencionado.

Por ejemplo, **los líderes de auditoría necesitarán mucha más flexibilidad para definir el alcance y comprender un riesgo**. Ello podría significar una comunicación más estrecha con ejecutivos de operaciones en la primera línea de defensa para comprender cuál es la amenaza operativa, y una comunicación más estrecha con la segunda línea de defensa para comprender cómo la organización ha intentado administrar ese riesgo hasta ahora.

También puede significar más conversaciones con otros comités del directorio, además del comité de auditoría. Uno no puede culpar a los comités de auditoría por pensar en primer lugar en los informes financieros y el cumplimiento regulatorio; esa es su tarea. Pero esos riesgos *no* son lo mismo que los riesgos estratégicos más grandes, y *no* son objetivos estratégicos. (En todo caso, son los objetivos que la empresa debe lograr para intentar alcanzar esos objetivos estratégicos mayores.)

Foco de Auditoría

Norma 2120 del IIA: Gestión de Riesgos

La actividad de auditoría interna debe evaluar la eficacia y contribuir a la mejora de los procesos de gestión de riesgos.

2120.A1: – La actividad de auditoría interna debe evaluar las exposiciones al riesgo referidas a gobierno, operaciones y sistemas de información de la organización, con relación a:

- Logro de los objetivos estratégicos de la organización;
- Fiabilidad e integridad de la información financiera y operativa;
- Eficacia y eficiencia de las operaciones y los programas;
- Protección de activos, y
- Cumplimiento de leyes, regulaciones, políticas, procedimientos y contratos.

Evaluación de amenazas, según el director ejecutivo

Una encuesta de casi 1300 CEO en 85 países muestra que la perspectiva del CEO impacta tanto en los riesgos estratégicos como en la visión del consejo.

Según el [informe CEO Survey No. 21](#), “los líderes empresarios de todo el mundo están cada vez más preocupados por las crecientes amenazas a la sociedad –como la incertidumbre geopolítica, el terrorismo y el cambio climático – que por los riesgos directos del negocio, como el comportamiento cambiante de los consumidores o nuevos ingresantes al mercado.”

Asimismo, PwC informa que los CEO sienten ansiedad por la promesa y los riesgos de la inteligencia artificial.

Las principales cinco amenazas consideradas por los CEO son:

1. Excesiva regulación
2. Terrorismo
3. Incertidumbre geopolítica
4. Amenazas cibernéticas
5. Disponibilidad de habilidades clave y la velocidad del cambio tecnológico (empate)

Es interesante observar que la excesiva regulación ha sido la principal preocupación desde que la pregunta se formuló por primera vez en 2008 pero se ha mantenido constante. Otras van en aumento, como el terrorismo, que pasó del puesto 12 al 2.

¿Cuáles son los riesgos que preocupan a los miembros del consejo?

Consideremos los cinco riesgos principales identificados en una [encuesta](#) de más de 100 miembros del consejo y altos directivos de todo el mundo, realizada por Protiviti y la Universidad del Estado de Carolina del Norte:

1. Incapacidad de comprender o mantenerse al día con las tecnologías disruptivas
2. Resistencia al cambio dentro de la organización, que podría frustrar esfuerzos para mejorar las operaciones
3. Ciberseguridad
4. Cambio regulatorio
5. Aversión dentro de la organización a identificar, informar o elevar riesgos clave

Del mismo modo, los primeros cinco problemas identificados en una [encuesta reciente](#) de miembros de consejos de compañías que cotizan en bolsa realizada por la Asociación de Directores Corporativos de EE.UU. son:

1. Cambio significativo en la industria
2. Disrupción del modelo de negocio
3. Condiciones económicas globales cambiantes
4. Ciberseguridad
5. Competencia por talentos

Obsérvese que el cumplimiento regulatorio no se encuentra entre los primeros cinco. Se ubicó en noveno lugar.

Para evaluar cuestiones como las identificadas en ambas encuestas, **los líderes de auditoría tendrán que usar los recursos humanos correctos para identificar los riesgos claramente.** Es decir, el DEA necesitará colaborar con los ejecutivos de operaciones en la primera línea de defensa y los gerentes en la segunda línea de defensa, tal vez después de tener algunas nuevas conversaciones con los comités del consejo con los que anteriormente tenía muy poca interacción. El DEA puede valerse de expertos externos para ciertos trabajos, como cuando se abordan riesgos de ciberseguridad o procedimientos de gobierno de datos. La buena noticia es que esas conversaciones ya están teniendo lugar. En la encuesta *Pulso*, el 58% de los encuestados citaron nuevas colaboraciones con otras líneas de defensa como algo que hacen para incrementar la agilidad de la función.

Sin embargo, a un nivel más práctico, los DEA **también deberán reunir la combinación correcta de talento humano y tecnología para analizar los riesgos rápidamente.** Por ejemplo, un ejecutivo de operaciones podría ver de buen grado la idea de un proyecto de analítica para mejorar la logística y la gestión de la cadena de suministro a fin de administrar mejor la volatilidad y las fluctuaciones de costos. (Obsérvese que este ejemplo da un nuevo encuadre a una actividad de auditoría tradicional para ayudar a lograr un objetivo estratégico.) El equipo de auditoría aún necesitará saber cómo trabajar con el personal de operaciones para comprender el proceso; dónde encontrar personas experimentadas en analítica de TI para estudiar el proceso, y qué partes del ejercicio son meras pruebas que podrían

contratarse a un proveedor externo o manejarse con automatización robótica.

Agilidad e innovación en la práctica

En el mundo real de limitaciones presupuestarias, ejecutivos sobrecargados de trabajo y requisitos regulatorios exigentes, las funciones de auditoría deberán seguir cierta evolución para alcanzar un ideal ágil e innovador.

Primero, **los fuertes controles internos seguirán siendo el cimiento de la agilidad y la innovación.** Los controles internos generan los datos que impulsan todo lo demás; si esos controles tambalean, la organización se arriesga a tener datos de mala calidad, lo cual conduce a malos resultados. La forma en que se diseñan y prueban los controles puede cambiar sustancialmente en los próximos años, pero los líderes de auditoría nunca olvidan que *en un mundo impulsado por la información, una sólida administración de datos es crucial*, y la implementación de fuertes controles internos es el modo de administrar los datos de la organización.

Segundo, **una fuerte administración de datos puede dar lugar a una fuerte analítica de datos.** Los líderes de auditoría deberán contratar o desarrollar el talento correcto para analizar los datos en forma útil, y esa no es una tarea sencilla. Si no cuenta con las habilidades colectivas necesarias, la auditoría interna puede necesitar integrarse con una función de auditoría de TI, el departamento general de TI o incluso un equipo de analítica de negocios (en caso de que exista dicho equipo en la organización).

En un [documento de análisis](#) de 2018 basado en cientos de casos de uso de inteligencia artificial (AI) en el mundo, McKinsey Global Institute (MGI) se enfoca en las técnicas de “aprendizaje profundo” de la inteligencia artificial, incluyendo el aprendizaje de refuerzo, las redes neuronales prealimentadas, redes neuronales recurrentes, redes neuronales convolucionales y redes adversariales generativas. El uso de técnicas de analítica tradicional es importante. Según MGI, la inteligencia artificial puede proporcionar valor incremental a la analítica tradicional existente utilizada en una organización. MGI estima que en promedio entre las industrias, la inteligencia artificial tiene el potencial de elevar el valor derivado de las técnicas de analítica tradicional en un 62%.

Tercero, **una fuerte analítica proporciona a la auditoría la forma de ayudar a alcanzar objetivos estratégicos.** Las pruebas tradicionales solo determinan si un proceso de negocio está funcionando dentro de los controles prescritos, mientras que la analítica permite al equipo de auditoría mejorar los procesos de negocio. Sin embargo, para aprovechar a pleno esa capacidad, la función de auditoría deberá trabajar con equipos que *conocen* los procesos de negocio, lo cual nuevamente subraya la importancia de trabajar con nuevas partes de la organización.

De muchas maneras, la innovación y la agilidad van de la mano. Para hacer un giro y abordar los riesgos emergentes rápidamente (es decir, para ser ágil), los líderes de auditoría deberán liberar a sus departamentos de las tareas de prueba y documentación intensivas en mano de obra, lo cual implica adoptar tecnologías innovadoras como automatización de procesos robóticos para automatizar las tareas de auditoría interna, o inteligencia artificial para automatizar el análisis de la evidencia de auditoría.

Para mejorar los procesos de negocio y ayudar a la organización a alcanzar los objetivos estratégicos (es decir, innovar), los líderes de auditoría deberán cultivar nuevos lazos con los directores del consejo y los ejecutivos de operaciones (es decir, ser ágiles).

Hay otro subproducto del foco en la innovación y la agilidad que es importante destacar: cuanto más de vanguardia es un proyecto de auditoría, más fácil debería ser atraer u obtener talento de *afuera* de la función de auditoría para ayudar. Esto es cierto a nivel del jefe de departamento, ya que los gerentes y ejecutivos de alto nivel ven cómo la auditoría podría ayudarlos a resolver problemas, y a nivel del personal. Los integrantes del área de operaciones deben ver que la auditoría interna está abordando los problemas que son relevantes para *ellos*, y que está haciéndolo de formas nuevas.

Actúe ya

La buena noticia es que los líderes visionarios de auditoría interna ya han sentado las bases. La atención al gobierno de datos está allí. Los experimentos iniciales en analítica y colaboración con la primera y la segunda líneas de defensa están allí. Lo más importante: el apetito del *consejo* está ahí. (Una estadística final: solo el 21% de los encuestados en la encuesta *Pulso* dijeron que su consejo tiene una expectativa demasiado tradicional de la auditoría interna.)

El camino hacia la agilidad y la innovación puede ser desafiante y presentar escollos, tropiezos y complicaciones para avanzar. Sin embargo, la alternativa a una función de auditoría ágil e innovadora es una que sigue siendo lenta y tradicional... y esa función no perdurará en el mundo que se viene. Para avanzar:

- Comience por un cambio de mentalidad. Para prepararse y aprovechar las oportunidades de la agilidad y la innovación, la auditoría interna debe reenfocar los procesos, repensar los recursos y reposicionarse.
- Mida el apetito del consejo respecto de la participación de la auditoría interna en riesgos y objetivos estratégicos. Formule preguntas potencialmente difíciles sobre qué rol el comité de auditoría tiene en la gestión de riesgos estratégicos y qué otros comités podrían liderar la carga.
- Considere la hoja de ruta de tecnología que permitirá a la auditoría interna buscar más agilidad e innovación. ¿El equipo ha adoptado papeles de trabajo de auditoría electrónicos? ¿Es factible la automatización de procesos? ¿El equipo usa una plataforma colaborativa online que permite a todos trabajar donde están?
- Considere la hoja de ruta de recursos que permitirá a la función de auditoría buscar más agilidad e innovación. ¿Cómo puede el equipo de auditoría cultivar una fuerte función analítica? ¿Qué actividades de auditoría tradicional podrían contratarse a proveedores externos o automatizarse por completo?
- Trabaje con la primera línea de defensa para identificar los riesgos de negocio para alcanzar los objetivos. Planee formas de incorporar el poder de la analítica en esos objetivos. Desarrolle proyectos de auditoría que atraigan al talento de TI o de funciones de operaciones para trabajar junto con auditoría interna.

Perspectivas de Uganda

En la 13° Conferencia de Auditoría Interna Nacional de IIA – Uganda realizada en abril de 2018, Juma Kimori, Vicepresidente de IIA–Tanzania subrayó que la auditoría ágil está alineada con los Principios Fundamentales del IIA para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, que declaran que la *auditoría hace análisis profundos, es proactiva y está enfocada en el futuro.*

Kimori es el DEA de NMB Bank Plc., donde lidera un grupo de 34 auditores internos. “El liderazgo eficaz es crítico para el futuro y la supervivencia de la profesión de auditoría interna y de la organización,” comenta Kimori, “y eso significa que además de las responsabilidades del día a día, los DEA deben conocer muy bien qué está pasando en los entornos interno y externo de la organización.”

Sin embargo, no basta con saber. Kimori destaca que la agilidad significa ser rápido para actuar sobre la base de ese conocimiento. Significa que la auditoría interna debe estar preparada con una respuesta rápida a cambios en la estrategia o las prioridades de la organización, el panorama competitivo y el entorno regulatorio.

Si bien la función de auditoría interna en grandes organizaciones globales puede tener más recursos para apoyar la auditoría ágil, su tamaño y complejidad también pueden significar que el DEA tenga que interactuar con más partes móviles relacionadas con los entornos interno y externo.

Kimori dice que, como resultado, los DEA necesitan incorporar flexibilidad al plan de auditoría, asegurar que los procesos de auditoría tengan lo justo y necesario, y acelerar el ciclo de auditoría y la entrega de resultados.

Acerca del IIA

El Instituto de Auditores Internos (IIA) es el defensor, educador y proveedor de normas, lineamientos y certificaciones de mayor reconocimiento para la profesión de auditoría interna. Fundado en 1941, el IIA asiste en la actualidad a más de 190 000 miembros de más de 170 países y territorios. La sede principal global de la asociación está en Lake Mary, Fla. EE. UU. Para más información, visite www.globaliia.org.

Exención de responsabilidad

Las opiniones expresadas en *Percepciones y perspectivas globales* no son necesariamente las de los contribuyentes individuales o de los empleadores de los contribuyentes.

Derecho de autor

Copyright © 2018 The Institute of Internal Auditors, Inc. Reservados todos los derechos.

La traducción al español de este documento fue autorizada por The Institute of Internal Auditors, Inc. y fue realizada por la Fundación Latinoamericana de Auditores Internos – FLAI.

Traductora: Marita Propato (servicios contratados) Revisores: Roberto Loo y Jorge Badillo, CIA, CRMA, CCSA, CGAP, CISA



The Institute of
Internal Auditors

globaliia.org