



# PERSPECTIVAS Y PERCEPCIONES GLOBALES

Auditoría remota: desafíos, riesgos,  
fraude, tecnología y moral del personal

Traducción al Español Auspiciada por:



*Global*



## Consejo Asesor

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

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL – *IIA  
Federación Africana*

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

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA –  
Miembro de *IIA Norteamérica*

Ana Cristina Zambrano Preciado,  
CIA, CCSA, CRMA –  
Miembro de *IIA Colombia*

## Ediciones anteriores

Para acceder a números  
anteriores de *Perspectivas y  
percepciones globales*, visite  
[www.theiia.org/GPI](http://www.theiia.org/GPI).

## Comentarios del lector

Envíe preguntas o comentarios a  
[globalperspectives@theiia.org](mailto:globalperspectives@theiia.org).

# Contenido

## Contenido

|   |   |
|---|---|
| Introducción.....                                       | 1 |
| Adopción acelerada por la pandemia .....                | 1 |
| Componentes de una auditoría remota .....               | 3 |
| Considerar a la auditoría ágilmente.....                | 4 |
| Observar los mayores riesgos.....                       | 4 |
| 11 riesgos a tener en cuenta en 2021.....               | 5 |
| Cómo cambiará la Auditoría Interna.....                 | 5 |
| Habilidades que necesitarán los auditores internos..... | 7 |
| Trabajar hacia la nueva normalidad .....                | 8 |
| Notas.....  | 9 |

## Sobre el 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 200.000 miembros de más de 170 países y territorios. La sede principal global de la asociación está en Lake Mary, Florida, EE. UU. Para más información, visite [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org).

## Descargo de responsabilidad

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

## Derechos de autor

Copyright © 2021 por The Institute of Internal Auditors, Inc. Todos los derechos reservados. Versión en español patrocinada por FLAI.

# Introducción

El coronavirus que comenzó a propagarse por el mundo a principios de 2020 ha trastocado el modelo de la oficina tal como lo conocíamos, con sus cubículos y salas de conferencias... las organizaciones entraron en modo de gestión de crisis y los empleados debieron hacer la difícil transición al trabajo remoto desde sus casas. En un momento dado, hasta el 51% de los trabajadores se encontraban en modalidad remota a tiempo completo, según una encuesta de Gallup.<sup>1</sup>

El repentino inicio de la pandemia causó la aceleración de la tendencia hacia el trabajo remoto en todas las facetas de la organización, incluida la auditoría interna. Si bien muchos trabajadores han regresado o regresarán a sus oficinas en los próximos meses, parece poco probable que la vuelta a la oficina sea a tiempo completo. De hecho, la mayoría de los ejecutivos espera que al menos la mitad de sus empleados vuelvan a trabajar en las oficinas en julio, y que probablemente dividan el tiempo entre la oficina corporativa y la oficina en casa.<sup>2</sup>

## Adopción acelerada por la pandemia

La auditoría remota no es algo nuevo, y por eso existe una buena comprensión de algunos de sus pros y contras. Por ejemplo, la comunicación entre auditores y clientes separados por distancias o husos horarios puede crear problemas logísticos. La dependencia de la tecnología para recopilar pruebas o facilitar las comunicaciones plantea otros desafíos, como es el caso de insuficiente acceso a Internet o capacidad limitada.<sup>3</sup>

Dicho esto, la auditoría remota podría tener beneficios significativos, en particular para organizaciones con oficinas que se encuentran distribuidas geográficamente. Por ejemplo, las tareas de campo en los trabajos de auditoría generalmente implican pequeños equipos que viajan a varios lugares y se establecen durante una o dos semanas, y personal que se retira de sus tareas diarias, para realizar entrevistas y pruebas y examinar procedimientos, entre otras tareas. El proceso no es tan conveniente para los trabajadores en los sitios individuales y también puede consumir tiempo para el liderazgo.<sup>4</sup>

Las auditorías remotas eliminan el tiempo de viaje, lo que significa que los auditores pueden dedicar ese tiempo a tareas que agregan valor, como revisiones en profundidad de la documentación o completar oportunamente los informes de auditoría. La auditoría remota también puede crear oportunidades para que los auditores consideren diferentes enfoques, agregando valor al proceso de auditoría en sí.<sup>5,6</sup>

Otros beneficios de una auditoría remota incluyen:

### Remoto o presencial

Las auditorías in situ a veces son una mejor opción para un trabajo. Algunas consideraciones importantes para elegir modalidad remota o presencial son:

- Ahorro de costos
- Recursos de auditoría
- Tipos de procedimientos a realizar
- Tipos de evidencia que puede obtenerse en forma remota
- Seguridad de las comunicaciones
- Oportunidad/plazos

Fuente: The Virtual Audit,  
<https://iaonline.theiia.org/2020/Pages/The-Virtual-Audit.aspx?spMailingID=32257780>

- Un grupo más amplio de auditores disponibles, que incluyen trabajadores a tiempo parcial y retirados, así como un mayor uso de especialistas, que pueden conectarse para planificar o participar a corto plazo en partes relevantes de las entrevistas.
- Mayor cobertura debido al ahorro de tiempo al considerar prioridades en competencia.
- Reducción de la carga sobre la sede que recibe la auditoría, porque el proceso de reunir documentación se distribuye en varias semanas y hay más flexibilidad para programar reuniones.

Las desventajas se relacionan con la falta de tecnología disponible y el tipo de evidencia de auditoría que debe recopilarse. Por ejemplo, las auditorías de inventario pueden ser difíciles de realizar en modo remoto.

Una advertencia: es importante no depender de las auditorías remotas simplemente como una medida de ahorro de costos o porque causan menos complicaciones logísticas para la organización que se audita.<sup>7</sup>

Otra desventaja son los desafíos asociados con las relaciones interpersonales remotas. La pérdida de interacciones presenciales dificulta generar confianza dentro de la organización. En el entorno anterior a COVID-19, los auditores internos tenían una ventaja única sobre los auditores externos en el sentido de que eran miembros que contribuían a su organización en el día a día, colaborando en la creación de relaciones y comunicaciones honestas.

En el nuevo entorno remoto, hay dos conjuntos de habilidades que se han vuelto fundamentales: 1) habilidades blandas y 2) habilidades con tecnologías de videoconferencia, según Catherine Melvin, auditora en jefe del Departamento de Seguridad Pública de Texas, quien comentó: “Nos encontramos ante la necesidad de ser mucho más intencionales y deliberados en cuanto a la creación y el mantenimiento de conexiones.”

Con las entrevistas en video, es difícil obtener una visión real de la ubicación física. Los auditores pueden mirar los datos, pero los datos no dan una sensación ni transmiten la cultura de la ubicación. Por supuesto, algunas pruebas no se pueden realizar, como comprobar si la puerta de un almacén es segura o si se están siguiendo los protocolos de acceso al edificio. Cualquier cosa que no se pueda realizar de forma remota potencialmente introduce un nuevo riesgo, según Alan Maran, jefe de auditoría interna de Chewy, Inc., quien agregó que la compañía está buscando formas creativas de abordar estas áreas.

James Hansen, vicepresidente de la oficina de riesgos en Compassion International, comentó que los auditores de su organización han tenido que cambiar su forma de pensar para auditar en un entorno casi puramente virtual. Esto no constituyó un desafío para algunas áreas de la organización, como las auditorías de TI, que ya se encontraban online.

Las auditorías in situ siguen siendo necesarias para la organización que se dedica a la ayuda humanitaria, según Hansen. La organización trabaja en 25 países, y las iglesias con las que forma alianzas a veces están ubicadas en áreas remotas o rurales. Como resultado, los trabajos de auditoría aún requieren una gran cantidad de trabajo en el lugar, para garantizar que los auditores puedan acceder y revisar documentos físicos relevantes o entrevistar a personas que tienen acceso limitado o nulo a Internet, según comentó.

## Foco en Auditoría

### Norma 1210 del IIA: Aptitud

Los auditores internos deben reunir los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades individuales. La actividad de auditoría interna, colectivamente, debe reunir los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades.

Las investigaciones de fraude son un desafío para realizar de forma remota por las mismas razones, puntualizó Hansen.

Para que el trabajo remoto sea práctico, los empleadores deben proporcionar a los empleados los recursos que necesitan para trabajar dondequiera que estén, afirmó Lesedi Lesetedi, vicerrectora adjunta de servicios corporativos de la Universidad Abierta de Botswana. Estos recursos pueden incluir soporte de infraestructura, como conectividad a Internet o mayor ancho de banda con su servicio existente, o pagar una asignación para ayudar a los empleados a cubrir los costos de su servicio. “No se debe transferir el costo a los empleados, porque afectará la productividad”, agregó.

Lesetedi afirmó que su organización desarrolló una política de trabajo en el hogar que detalla las responsabilidades para inculcar la responsabilidad y la automotivación en los empleados. Es importante destacar que los empleados deben administrarse en términos de su producción. Esto les da la flexibilidad de trabajar en los momentos en que son más productivos.

Por su parte, los empleados deberán aprender nuevas habilidades basadas en competencias, recaló Lesetedi. También deberán ser creativos y poder tomar la iniciativa porque trabajarán de forma remota y no en contacto cara a cara con sus compañeros de trabajo. “Se desea alentar a las personas para que sean espontáneas, puedan participar, interactuar y hacer las cosas por sí mismas,” completó.

En Compassion, el CEO lleva a cabo reuniones virtuales semanales con todo el personal, así como reuniones periódicas de liderazgo. Mientras tanto, el director de auditoría global tiene reuniones de equipo semanales para garantizar que su equipo global se mantenga conectado y reciba apoyo, especialmente si están atravesando dificultades personales, comentó Hansen.

“Se desea alentar a las personas para que sean espontáneas, puedan participar, interactuar y hacer las cosas por sí mismas.”

— Lesedi Lesetedi  
vicerrectora adjunta,  
Servicios corporativos,  
Universidad Abierta de Botswana

La auditoría remota, con su falta de contacto en persona, plantea otra preocupación: el potencial de fraude. Este potencial aumenta durante tiempos de disrupción. La auditoría remota en esta área ha sido durante mucho tiempo un desafío debido a la creencia de que es más probable que los auditores descubran fraude, malversación o errores simples cuando visitan una sede e interactúan con las personas que trabajan allí. A veces, las personas dicen todas las palabras correctas, pero su comportamiento demuestra lo contrario. El entrevistado que evita el contacto visual o posterga una reunión o la presentación de documentos y la sensación inconfundible de una cultura tóxica pueden ser señales más fáciles de observar durante una visita al sitio.<sup>8</sup>

## Componentes de una auditoría remota

El trabajo de auditoría in situ o remoto sigue el mismo ciclo de vida general. Wolters Kluwer tiene algunas sugerencias en su publicación *A Practical Guide to Auditing Remotely*.<sup>9</sup>

Entre sus puntos, considere aumentar la frecuencia de los puntos de contacto formales e informales para mantener las comunicaciones. Si bien la comunicación formal generalmente puede seguir el proceso de auditoría, los auditores remotos deben considerar programar reuniones adicionales en línea para lo siguiente: reuniones de planificación de participación, puntos de contacto entre semana sobre el estado

del equipo, resúmenes de fin de semana, discusiones de temas y revisiones del borrador del informe de auditoría.

La comunicación con los auditados se alinea con el proceso de auditoría, pero debe ser más formal que las comunicaciones internas del equipo. Considere todos los métodos de comunicación, desde el correo electrónico hasta el teléfono o la reunión virtual. Sin embargo, la mensajería instantánea rara vez es un medio apropiado; los métodos verbales son menos propensos a malentendidos.

La comunicación del auditado incluirá la reunión inicial, entrevistas remotas, actualizaciones semanales y la reunión de cierre. Mantenga las entrevistas remotas en una duración razonable, en general de 30 a 60 minutos, especialmente porque los auditores pueden necesitar varias reuniones con los entrevistados.

Otros puntos a considerar: Las revisiones de documentos remotas pueden llevar mucho más tiempo para el sitio de auditoría, debido a la necesidad de preparar y cargar documentos en una plataforma de intercambio de archivos como SharePoint. Una posible solución: dar a los auditores acceso digital directo temporal durante la auditoría.

Además, se debe considerar el orden de los procedimientos y los entregables. Las partes interesadas pueden querer ver resultados incrementales antes o con mayor frecuencia (consideremos una metodología ágil). Alternativamente, los clientes pueden tener más interés, desde una perspectiva de riesgo, en indicadores clave de desempeño, en comparación con la documentación del proceso u otros controles.<sup>10</sup>

## Considerar a la auditoría ágilmente

Muchas funciones de auditoría interna utilizan una metodología ágil modificada para reducir el tiempo que se dedica a los trabajos y para proporcionar y abordar los hallazgos más rápidamente en comparación con la metodología tradicional de cascada con su estricto cronograma y resumen.<sup>11</sup>

Pensar con agilidad en estos tiempos de incertidumbre puede tener grandes ventajas. Las reuniones frecuentes y los ciclos del método ágil proporcionan un ritmo y permiten cambios con rapidez, cuando las organizaciones necesitan hacer ajustes rápidos en su trabajo. El proceso empodera a los miembros del equipo porque les permite tomar decisiones mientras trabajan en los proyectos, a fin de asegurar la velocidad y capacidad de respuesta.<sup>12</sup>

Seguir principios ágiles puede ayudar a un auditor a desarrollar un plan de trabajo relevante, ajustándose a las condiciones de negocio conforme surgen, una consideración importante a medida que toma forma el entorno de negocio post-pandemia. También ofrece la capacidad de actualizar el alcance del trabajo según sea necesario, aumenta la interacción con los clientes al fortalecer la colaboración y mejora la entrega del trabajo. Los equipos mantienen una comunicación más frecuente, y una comunicación más rápida significa mayor agilidad en la resolución de los problemas.<sup>13</sup>

## Observar los mayores riesgos

El estudio *OnRisk* 2021 del IIA identifica los 11 principales riesgos que las organizaciones y sus funciones de auditoría interna deberán abordar en el nuevo entorno post-pandemia, entre ellos el riesgo de terceros. Paralelamente a los hallazgos de *OnRisk*, una encuesta de Wolters Kluwer puntualizó la identificación y gestión de riesgos de terceros, que pueden incluir la cadena de suministro y las soluciones en la nube, como el mayor riesgo a abordar en 2021.<sup>14</sup>

Las organizaciones necesitan desarrollar una comprensión más sofisticada de sus relaciones con terceros, que abarque no solo a proveedores y contratistas, y deben examinar qué alianzas, socios, canales comerciales y clientes / consumidores clave es importantes evaluar y supervisar. (El riesgo de terceros fue uno de los principales riesgos del año identificado en *OnRisk 2021* del IIA.)

Dan Zitting, director de productos y estrategia de Galvanize, anticipa que habrá más eventos que generarán riesgo de continuidad. El cambio climático, por ejemplo, puede afectar las operaciones de las empresas, ya sea directamente a través de perturbaciones físicas como desastres naturales, cambiando la forma en que valoran sus activos o modificando las operaciones para reducir las emisiones de carbono. Además, la diversidad, la igualdad y la justicia social continuarán acelerándose y generando transformaciones en los negocios en 2021.<sup>15</sup>

## 11 riesgos a tener en cuenta en 2021

Los 11 riesgos siguientes identificados en el informe *OnRisk 2021* del IIA fueron seleccionados de un amplio conjunto que tiene probabilidad de afectar a las organizaciones en 2021. Deben ser relevantes universalmente, sin importar el tamaño, la industria, la complejidad o el tipo de organización.

- **Ciberseguridad.** Examina si las organizaciones se encuentran suficientemente preparadas para gestionar ciber-amenazas que podrían causar disrupción y daño a la reputación.
- **Terceros.** Examina las capacidades de las organizaciones para seleccionar y supervisar relaciones con terceros.
- **Información del consejo.** Examina si los consejos se sienten seguros de que están recibiendo información completa, oportuna, transparente, exacta y relevante.
- **Sostenibilidad.** Refleja el crecimiento de conciencia ambiental, social y de gobierno (ESG, por sus siglas en inglés), y examina las capacidades de la organización para establecer estrategias para abordar cuestiones de sostenibilidad de largo plazo.
- **Innovación disruptiva.** Examina si las organizaciones están preparadas para adaptarse y/o capitalizar la disrupción.
- **Volatilidad económica y política.** Examina los desafíos e incertidumbres que las organizaciones enfrentan en un entorno económico y político dinámico y potencialmente volátil.
- **Gobierno de la organización.** Examina si el gobierno de las organizaciones asiste u obstaculiza el logro de objetivos.
- **Gobierno de datos.** Examina la gestión estratégica general de los datos que realizan las organizaciones: su recopilación, uso, almacenamiento, seguridad y disposición.
- **Gestión de talento.** Examina desafíos que las organizaciones enfrentan al identificar, adquirir, entrenar y retener el talento correcto para alcanzar sus objetivos.
- **Cultura.** Examina si las organizaciones entienden, supervisan y gestionan el tono, los incentivos y las acciones que impulsan el comportamiento deseado.
- **Continuidad de negocio y gestión de crisis.** Examina las capacidades de las organizaciones de preparar, reaccionar, responder y recuperarse.

## Cómo cambiará la Auditoría Interna

Adaptarse a este ritmo acelerado de cambio y enfrentar problemas extraordinarios frontalmente ha definido la auditoría interna durante la pandemia. En la encuesta *Global Human Capital Trends* de 2021 de Deloitte, los ejecutivos identificaron “la capacidad de su gente para adaptarse, volver a capacitarse y asumir nuevos roles” como el elemento mejor clasificado para afrontar las interrupciones futuras, y el

72% lo seleccionó como el más importante o el segundo factor más importante.<sup>16</sup> (*OnRisk 2021* del IIA identificó la gestión del talento como uno de los principales riesgos para 2021).

Además, el 41% de los ejecutivos dijo que desarrollar la capacidad de la fuerza laboral a través de la capacitación, la renovación y la movilidad es una de las acciones más importantes que están tomando para transformar el trabajo. Sin embargo, solo el 17% dice que sus trabajadores están muy preparados para adaptarse, adquirir nuevas habilidades y asumir nuevos roles.

Los propios trabajadores también reconocen el imperativo del cambio: el 60% de los 10.000 trabajadores en la encuesta *Voice of the European Workforce* de este año, que formó parte del estudio de Deloitte, identificó la “capacidad de adaptación” como la habilidad más relevante que necesitarán para prosperar en el mercado laboral.

Por supuesto, la auditoría interna también se ve inmersa en esta disrupción. El gran desafío de la auditoría interna consiste en reconocer las disrupciones y brindar perspectiva a su organización. Esto es fundamental para la misión de la auditoría interna: mejorar y proteger el valor de la organización proporcionando aseguramiento, asesoría y análisis, en forma objetiva y en base a riesgos.<sup>17</sup>

A pesar de la incertidumbre global, los líderes de auditoría interna creen que sus equipos están bien posicionados para enfrentar los desafíos presentados por COVID-19 y ayudar a sus organizaciones a adoptar la transformación digital, según un nuevo informe de Protiviti. Las organizaciones cuyas funciones de auditoría interna ya habían implementado nuevas tecnologías, herramientas, metodologías, y modos de trabajo remoto antes de la pandemia expresaron una mayor confianza en el potencial de innovación de su equipo.<sup>18</sup>

“Las funciones de auditoría interna que ya habían iniciado el camino de la transformación hacia la auditoría de próxima generación antes de que se produjera el gran revuelo de la pandemia serán las que prosperarán a largo plazo, ayudarán a los líderes de sus organizaciones a navegar por el riesgo y proporcionarán conocimientos más profundos en un mundo post-COVID-19”, comentó Brian Christensen, vicepresidente ejecutivo de Protiviti y líder de la práctica global de asesoría financiera y auditoría interna de la firma. Tales organizaciones utilizaron la disrupción causada por la pandemia para demostrar su resiliencia recuperación operativa, agregó.<sup>19</sup>

Como siempre, el tono gerencial (*tone at the top*) será vital para el éxito. Un estudio de Protiviti sugiere que los líderes de las funciones de auditoría interna que han adoptado nuevas tecnologías, herramientas y metodologías sintieron que sus equipos se encontraban sobre una base especialmente sólida para hacer frente a la “nueva normalidad”, y cualquier sea la próxima nueva normalidad que se presente a continuación.<sup>20</sup>

¿Cuáles son algunas de las características clave de las funciones de auditoría interna que han prosperado y han agregado valor en esta área durante la pandemia? Según Colleen Knuff, directora senior de gestión de producto de Wolters Kluwer, la primera característica clave radica en ser un asesor de confianza, lo que significa estar involucrado desde el principio en la activación del plan de continuidad de la organización. Los directores ejecutivos de auditoría (DEA) que participaron desde el principio proporcionaron dos entregables clave a sus organizaciones: 1) una evaluación de riesgos actualizada para identificar dónde se requerirían los esfuerzos de la organización para reaccionar y adaptarse, y 2) la flexibilidad para hacer pivot en su plan de auditoría y su personal para ayudar.<sup>21</sup>

Dicha flexibilidad y la capacidad de proporcionar feedback de forma inmediata fueron clave al inicio de la pandemia, cuando muchas organizaciones debieron desechar sus planes de continuidad, especialmente aquellos sujetos al trabajo en ubicaciones físicas centralizadas, según Zitting.

Esta es una lección práctica para el futuro. En lugar de continuar auditando para verificar el cumplimiento

utilizando controles obsoletos, los auditores deben evaluar y recomendar ajustes a los procesos de planificación de la continuidad del negocio de sus organizaciones a la luz de operar en una pandemia, así como en el contexto más amplio de la gestión de riesgos empresariales (ERM). Específicamente, deben usar las lecciones relacionadas con COVID-19 para determinar si la planificación de la continuidad del negocio se clasifica adecuadamente dentro del ERM de la empresa. Al mismo tiempo, los auditores pueden revisar los controles operativos para identificar cualquier falla en función de lo aprendido.

## Habilidades que necesitarán los auditores internos

A medida que evolucionan la organización post-COVID y el modelo de oficina híbrida, se puede desarrollar un grupo de talentos híbrido, con algunos miembros del equipo de auditoría remotos y otros en la oficina, según un artículo de AuditBoard. Las fuentes citadas en el artículo dijeron que se espera que sus empresas puedan causar la transición de la auditoría y otros departamentos a una fuerza laboral permanentemente remota como forma de reducir su huella y bajar los costos generales, como el alquiler.<sup>22</sup>

Sin embargo, una fuerza de trabajo remota y un gobierno corporativo distribuido significa que establecer y mantener una cultura corporativa deseada será aún más difícil, según un estudio de EY, que revela que la cultura corporativa será fundamental para el éxito en el mundo post-pandemia. El estudio sugirió que las empresas nombrarán directores de cultura para liderar inversiones en la construcción de cultura, tanto de arriba hacia abajo como de abajo hacia arriba.<sup>23</sup>

¿Qué significan estos cambios para los auditores internos en términos de qué habilidades serán las más demandadas? Al igual que con la economía en general, muchas de las habilidades que aumentan en valor y demanda, así como las que disminuyen, reflejan las tendencias del empleo y la gestión de talentos, aceleradas por la crisis.

Esta nueva normalidad incluirá más énfasis en las habilidades blandas y menos en otras habilidades que tradicionalmente fueron apreciadas para tamizar y procesar información, aunque el juicio independiente, el razonamiento lógico y el análisis siempre serán importantes.<sup>24</sup>

Las visitas in situ antes de COVID implicaban tiempo dedicado a interrogar al personal, mirar documentos y comprobar físicamente la evidencia, por ejemplo, probar la seguridad de los edificios. Los profesionales que ahora auditan de forma remota están adoptando un “enfoque de mentalidad más abierta”, según observó Maran. Un examen más profundo de los datos puede permitir ver tendencias que no serían evidentes en una visita en persona. Por ejemplo, al examinar los ajustes de inventario, es posible revisar varios trimestres y buscar diferencias. “Con los datos, uno puede apreciar las tendencias y puede comenzar a prestar atención”, comentó Maran.

Mientras tanto, los empleadores ahora esperan que todos los auditores internos tengan una sólida comprensión de los conceptos básicos del análisis de datos y de las capacidades que se pueden obtener de los programas de análisis para las auditorías y el aseguramiento. Este conocimiento debe ir de la mano de una imaginación abierta sobre los usos potenciales de la tecnología y cómo puede emplearse de manera más eficaz.

En Chewy, Maran afirmó que está capacitando a su personal en análisis de datos, para que aprenda a trabajar con el software de visualización de datos Tableau, por ejemplo. Quiere que los miembros del

equipo desarrollen una mentalidad híbrida, con los conceptos básicos de áreas como análisis de datos y TI, además de tener habilidades de pensamiento crítico.

De cara al futuro, el Chartered Institute of Internal Auditors ofrece algunas sugerencias sobre las capacidades que necesitarán los auditores:

- **Comunicación.** Es posible que la inteligencia emocional no siempre haya estado en lo más alto de la lista de los auditores internos, pero no es un requisito nuevo. Los auditores internos deben ser grandes comunicadores. Conforme las computadoras asuman cada vez más la capacidad de análisis de la auditoría, aumentará la demanda de personas que comprendan cómo operan los individuos en la vida real y qué las motiva.
- **Visión para los negocios.** Los auditores internos ven el negocio en su totalidad desde adentro, pero también deben poder mirar más allá del negocio, y más allá de su sector y región, si han de apreciar los riesgos emergentes y el panorama general. Cada vez más, se espera que tengan mayores conocimientos sobre los impactos potenciales de todo, desde la macroeconomía hasta el cambio climático y las complejidades de las cadenas de suministro.
- **Flexibilidad y agilidad.** Los auditores internos deben ofrecer aseguramiento de manera más eficaz, más rápida y más efectiva. Este es el santo grial de la auditoría interna y lo será aún más en el panorama post-COVID.
- **Desarrollar relaciones personales / *networking*.** Use sus relaciones personales para descubrir lo que están haciendo sus compañeros, colegas, amigos y familiares. Sea curioso y haga preguntas.
- **Ser proactivo.** La imaginación y la curiosidad se han vuelto tan importantes que merecen una mención aparte. Nuevamente, no son habilidades nuevas para los auditores internos, pero nunca han sido tan importantes como ahora.
- **Saber venderse.** Si los auditores internos quieren que la gerencia, los auditados y los colegas escuchen y respondan sus mensajes, necesitarán habilidades de ventas adecuadas.<sup>25</sup>

## Trabajar hacia la nueva normalidad

El entorno fluido de la crisis pandémica requiere que las organizaciones restablezcan sus prioridades para observar el futuro a mediano y largo plazo y, en algún momento, surgirá la nueva normalidad. “Si la auditoría interna proporciona una guía crucial ahora, mientras se prepara para ese futuro, emergerá como un equipo más fuerte, proporcionando un valor aún mayor al departamento y al negocio”, señaló el artículo de PwC, *Four Ways Internal Audit is Responding to COVID-19*.

Los auditores internos necesitarán competencia técnica, así como las habilidades blandas necesarias para trabajar en este entorno fluido, según Lesetedi, y deberán ser propositivos, en lugar de reactivos. “Cuando la gente piensa en auditores internos, piensa en personas que vienen después del hecho. Piensan en personas que son como perros sabuesos, que son como buscadores de faltas”, señaló. En cambio, los auditores internos deben pensar de manera progresiva, ser vistos como socios y mirar hacia el futuro como estrategas. “Necesitamos trabajar más o menos como CEOs; después de todo, ustedes [los auditores internos] supervisan todas las actividades de la organización”, reflexionó Lesetedi. “Este es un momento oportuno para que los auditores internos presuman”.

Claramente, existen desafíos para todas las partes de la organización en un mundo post-COVID. La auditoría remota seguramente pondrá a prueba la capacidad de los profesionales para brindar servicios de asesoría y aseguramiento de alto nivel. Sin embargo, también ofrece grandes oportunidades para mostrar el valor de la auditoría interna para la organización.

“La gente está muy desmotivada; se siente asustada y temerosa. Entonces, como auditor interno, aquí es donde se necesita coraje porque es necesario disipar ese pensamiento. Uno debe cambiar la mente de las personas para que tengan esperanza en el futuro; hacerles ver la luz al final del túnel”, concluyó Lesetedi.

## Notas

1. Megan Brenan, “COVID-19 and Remote Work: An Update” *Gallup*, 13 de octubre de 2020. <https://news.gallup.com/poll/321800/covid-remote-work-update.aspx>.
2. “It’s Time to Imagine Where and How Work Will Get Done,” *PwC*, 12 de enero de 2021. <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html>.
3. Alman Khan, “Auditing From A Distance,” *Internal Auditor*, 5 de septiembre de 2017. <https://iaonline.theiia.org/2017/Pages/Auditing-From-a-Distance.aspx>.
4. Matthew J. Suhovsky, “Auditing From Afar,” *Internal Auditor*, 25 de mayo de 2018. <https://iaonline.theiia.org/2018/Pages/Audits-From-Afar.aspx#:~:text=Audits%20From%20Afar%20Remote%20audits%20can%20leverage%20technology,insight%20into%20complex%20operations,%20often%20with%20fewer%20person-hours>.
5. Gary Jarvis, “The Evolution of Remote Audits,” *CQI-IRCA*, 23 de abril de 2020. <https://www.quality.org/knowledge/evolution-remote-audits>.
6. Jillian Bernstein, “Will Remote Audits Become the ‘New Normal,’” *ENHESA*, 2021. <https://www.enhesa.com/resources/article/will-remote-audits-become-the-new-normal/>.
7. Gary Jarvis, “The Evolution of Remote Audits,” *CQI-IRCA*, 23 de abril de 2020. <https://www.quality.org/knowledge/evolution-remote-audits>.
8. Olivia Whipple, “Remote Auditing: The Basics, Pros, and Cons,” *The Audit Library*, 22 de junio de 2020. <https://theauditlibrary.com/2020/06/22/remote-auditing/>.
9. Toby DeRoche, “A Practical Guide to Auditing Remotely,” *Wolters Kluwer*, 2020. <https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/a-practical-guide-to-auditing-remotely>.
10. Wade Cassels and Michelle Brown, “The Virtual Audit,” *Internal Auditor*, 1 de junio de 2020. <https://iaonline.theiia.org/2020/Pages/The-Virtual-Audit.aspx?spMailingID=32257780>.
11. Aaron Wright, “What Is Agile Auditing? The Benefits of Taking Your Audit Team Agile,” *AuditBoard*, 30 de septiembre de 2020. <https://www.auditboard.com/blog/what-is-agile-auditing-benefits/#:~:text=Benefits%20of%20Agile%20Auditing%20Agile%20auditing%20helps%20teams,%E2%80%94%20and%20ensures%20better%20stakeholder%20ommunication%20and%20collaboration>.
12. Tracy Brower, “Why Agile Is the Mindset To Get Us Through the COVID Crisis: 4 Lessons From Agile for Today and the New Normal,” *Forbes*, 12 de abril de 2020. <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2020/04/12/why-agile-is-the-mindset-to-get-us-through-the-covid-crisis-4-lessons-from-agile-for-today-and-the-new-normal/?sh=660a203031d3>.
13. Wright, “What Is Agile Auditing? The Benefits of Taking Your Audit Team Agile.”
14. “OnRisk 2021: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk.” *The Institute of Internal Auditors*, 2020. <https://na.theiia.org/periodicals/OnRisk/Pages/default.aspx>.
15. Colleen Knuff and Dan Zitting, “Building a Strong Digital Infrastructure,” *Internal Auditor*, 15 de diciembre de 2020. <https://iaonline.theiia.org/2020/Pages/Building-a-Strong-Digital-Infrastructure.aspx>.

16. "The Social Enterprise in A World Disrupted," *2021 Deloitte Human Capital Trends*, 2020.  
[https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935\\_2021-HC-Trends/di\\_human-capital-trends.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935_2021-HC-Trends/di_human-capital-trends.pdf).
17. "Internal Audit in the Age of Disruption," (Lake Mary: Institute of Internal Auditors, Global Perspectives and Insights, 2018), PDF accesible en: <https://na.theiia.org/periodicals/Public%20Documents/GPI-Internal-Audit-in-the-Age-of-Disruption.pdf>.
18. "Internal Auditing Around the World, Volume 16: The Future Auditor Has Arrived," Protiviti, 2020.  
<https://www.protiviti.com/sites/default/files/internal-auditing-around-the-world-vol16-protiviti.pdf>.
19. Ibid.
20. Ibid.
21. Russel A. Jackson, "Perseverance in a Pandemic," *Internal Auditor*, 1 de diciembre de 2020.  
<https://iaonline.theiia.org/2020/Pages/Perseverance-in-a-Pandemic.aspx>.
22. Wright, "What Is Agile Auditing? The Benefits of Taking Your Audit Team Agile."
23. "Beyond COVID-19: Will You Define the New Normal or Watch It Unfold," *EY*, 22 de junio de 2020.  
[https://www.ey.com/en\\_us/covid-19/will-you-define-the-new-normal-or-watch-it-unfold](https://www.ey.com/en_us/covid-19/will-you-define-the-new-normal-or-watch-it-unfold).
24. "Skills for Internal Auditors In A Post-COVID World," *Chartered Institute of Internal Auditors*, septiembre de 2020.  
<https://www.iiia.org/covid-19-hub/covid-19-guidance/skills-for-internal-auditors-in-a-post-covid-world/>.
25. Ibid.

