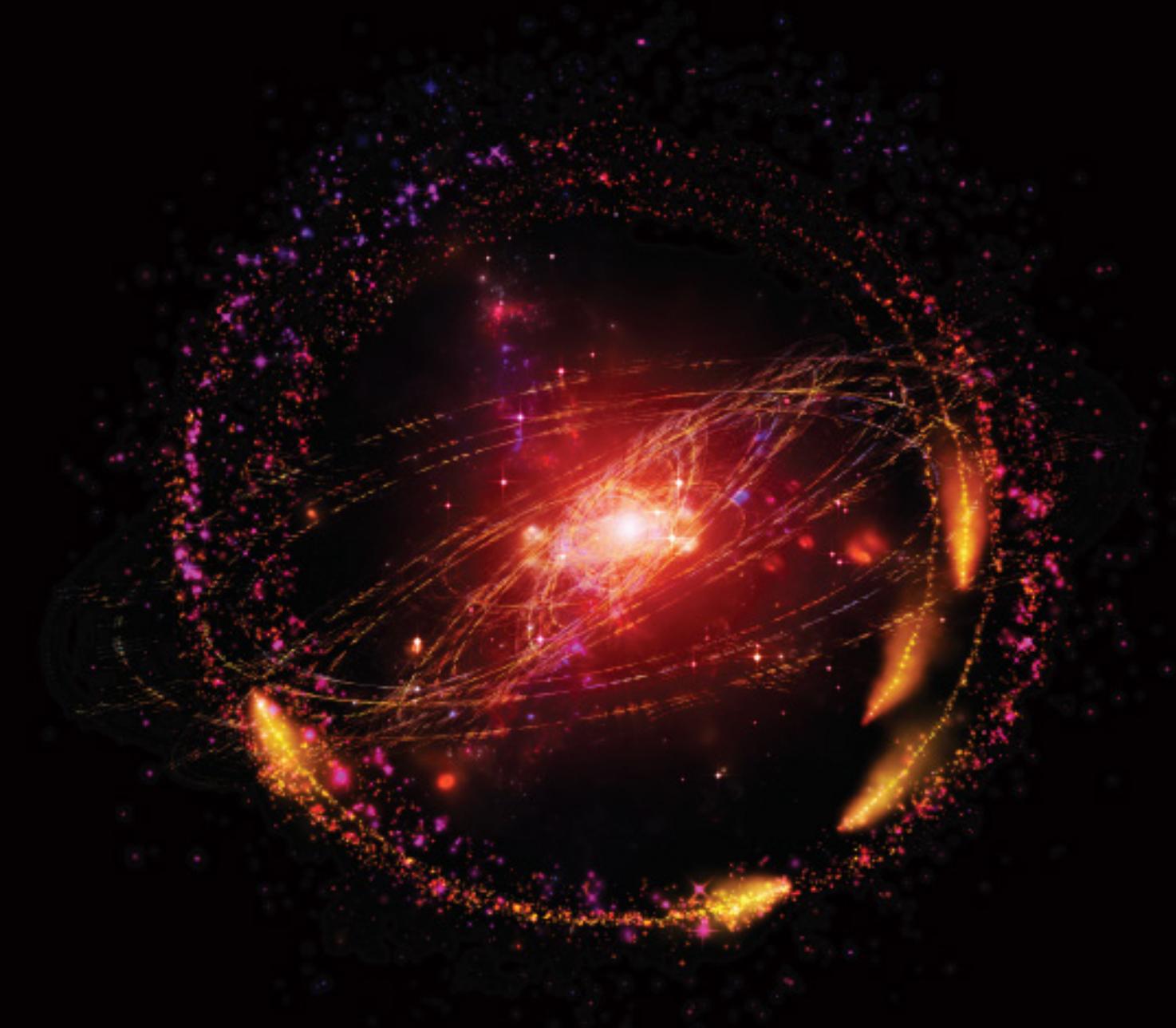


# Deloitte.



## **A dónde conducen las ideas**

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

Entre los hallazgos más inquietantes de la Deloitte's Global Chief Audit Executive Survey - 2016<sup>1</sup> es la carencia de impacto e influencia de la Auditoría Interna dentro de la organización. Solo el 28 por ciento de los directores de auditoría jefes [chief audit executives (CAEs)] considera que sus funciones tienen impacto e influencia fuertes en sus organizaciones, mientras que el 16 por ciento siente que la Auditoría Interna tiene poco o ningún impacto e influencia.

Sin embargo, casi dos tercios de los CAE considera que para la Auditoría Interna será importante tener fuertes impacto e influencia en los próximos años. Nosotros consideramos que la disparidad entre el impacto y la influencia actuales y los que se necesitan tienen que ser abordados, para el bien de la Auditoría Interna, sus *stakeholders*, y la organización.

Las juntas, los comités de auditoría, los ejecutivos principales, los administradores del riesgo, y el negocio necesitan los mejores esfuerzos de la Auditoría Interna en este tiempo de disruptión continua y riesgo incrementado. Y más que nunca también necesitan el objetivo de la Auditoría Interna, la perspectiva amplia de la empresa, y sus rigurosas capacidades observacionales y analíticas en la mayoría de las áreas.

Aun así, la clave para incrementar el impacto y la influencia de la Auditoría Interna no es simplemente hacer más, sino hacer más de las cosas correctas y hacerlas bien. Las cosas correctas se relacionarán con los riesgos y desafíos que sean más importantes para los *stakeholders* de la Auditoría Interna. Si bien los *stakeholders* esperan más de la Auditoría Interna – más ideas, más previsión, y más servicios – los entregables se tienen que centrar en las áreas que sea de mayor preocupación para los *stakeholders*. Entregue más en esas áreas, y el impacto y la influencia de la Auditoría Interna inevitablemente se incrementarán.

Nosotros hemos identificado nueve maneras probadas en las cuales los CAE han respondido de manera efectiva a las necesidades de los *stakeholders* y, al hacerlo, han incrementado el impacto y la influencia de sus funciones. No se trata de arreglos rápidos o soluciones mágicas. Requieren esfuerzo y compromiso. Pero funcionan.

Implementar de manera diligente esos métodos, dentro de unos meses, incrementará su alcance, mejorará sus servicios, y fortalecerá su impacto e influencia. Una vez que esto sucede, usted puede darse cuenta del efecto de bola de nieve – a más necesidades usted aborde, más relevancia usted demostrará, y más *stakeholders* apreciarán su impacto y le darán la bienvenida a su influencia.

---

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

# 1

## Desarrolle y lance una identidad de marca

Su marca es sencillamente por lo cual usted es conocido. En su organización, ¿qué llega a la mente cuando las personas escuchan las palabras "auditoría interna"? ¿Piensan en un equipo de asesores innovador, que agrega valor? ¿O piensan alguna otra cosa? Para cambiar su pensamiento, cambie su marca.

### Qué necesitan los *stakeholders*

Los stakeholders necesitan saber lo que significa la Auditoría Interna. Necesitan saber que la función dará satisfacción a sus necesidades más importantes por aseguramiento, asesoría, y anticipación del riesgo. Para generar ese conocimiento, usted tiene que entregar de manera consistente esos servicios y utilizar algunas herramientas de la caja de herramientas de marca.

### Cómo conseguir moverse (o moverse más rápido)

La marca de la Auditoría Interna en su organización se ha desarrollado con el tiempo, con base en la experiencia y en las anécdotas e ideas acerca del rol de su función y cómo usted lo realiza. Probablemente se ha desarrollado más o menos por sí mismo, sin mucha deliberación por parte de cualquiera. El branding efectivo es la construcción deliberada de reputación.

Aquí hay algunas sugerencias sobre cómo avanzar en ello:

- Decida en qué quiere usted que la Auditoría Interna sea reconocida.** ¿Usted quiere que la Auditoría Interna sea conocida por agregar valor y proporcionar ideas? Entonces amplíe los servicios de asesoría al tiempo que proporcione aseguramiento más eficientemente. (El cincuenta y cinco por ciento de los CAE encuestados espera que la proporción del tiempo que gasten entregando servicios de asesoría se amplíe en los próximos tres a cinco años). Los servicios de asesoría agregan valor más allá del aseguramiento, ayudando a que los *stakeholders* resuelvan problemas, anticipen riesgos, y aborden asuntos estratégicos.
- Desarrolle su propuesta de valor.** Una marca promete valor que es relevante para el cliente. Si bien los "clientes" de la Auditoría Interna principalmente (pero no solo) son *stakeholders* internos, la propuesta de valor puede centrar la Auditoría Interna en las necesidades de esos *stakeholders*. Si su promesa es solo aseguramiento razonable y preciso, usted puede estar comunicando valor bajo y relevancia

limitada para los *stakeholders*. Apunte más alto mediante elaborar una propuesta de valor que tenga como objetivos sus metas de negocio clave, sus riesgos, y preocupaciones. Entregue valor en esas áreas mediante ayudarles a mejorar la excelencia operacional, la administración del riesgo, y el gobierno.

- Construya su mensaje básico.** Su mensaje comprende todas las comunicaciones dirigidas a los *stakeholders*, desde el contacto inicial hasta el reporte final. Pídale ayuda a su función interna de mercadeo. Manténgase "en el mensaje" mediante insertar su propuesta de valor en todas las comunicaciones escritas y habladas – en el reglamento de la Auditoría Interna, en las conversaciones en los pasillos, en el sitio web de la Auditoría Interna, en la correspondencia y en la presentación de reportes, y en todos los lugares. Sea que usted esté entregando servicios de aseguramiento o de asesoría, luche por claridad, ideas, y relevancia.
- Cumpla con la promesa de la marca.** Dos reglas: Primera, no haga promesas de marca que usted no pueda cumplir. Segundo, cumpla con las promesas de la marca que usted haga. Mejor aún, entregue más valor que el que los *stakeholders* esperan.

### Efectos en el impacto y la influencia

Como un recurso objetivo, confiable, y calificado, con un mandato a nivel de toda la empresa y un rol claro en el gobierno del riesgo, la Auditoría Interna tiene mucho que ofrecer. La marca se centra en cómo usted presenta lo que usted ofrece. Haga la marca bien – y esté a la altura de su marca – y, con el tiempo, usted elevará las percepciones de los *stakeholders* sobre la Auditoría Interna y sus servicios.

# 2

## Vincule actividades de asesoría con trabajo de aseguramiento

Si desea proporcionar más servicios de asesoría, usted puede comenzar con las metas de la administración principal y las estrategias para alcanzarlas. Si bien ello puede parecer abrumador o incluso remoto, incluso si usted es nuevo en los servicios de asesoría o se siente atrapado en las actividades de aseguramiento. Si bien usted siempre debe buscar entender las metas y estrategias de la administración, hay otros puntos de entrada a los servicios de asesoría.

### Qué necesitan los *stakeholders*

Los *stakeholders*, incluyendo al comité de auditoría, desean que la Auditoría Interna preste servicios de aseguramiento al tiempo que ayude a mejorar los procesos y controles y se antice a los riesgos. Esto implica que la Auditoría Interna puede usar los servicios de aseguramiento como trampolín para las actividades de asesoría.

### Cómo conseguir moverse (o moverse más rápido)

No se limite a reportar sobre los problemas a partir de los hallazgos de auditoría y, en efecto, pedirle a los *stakeholders* que los arreglen. En lugar de ello, proporcione asesoramiento, dirección, y asistencia. Por supuesto, la Auditoría Interna tiene que mantener su independencia y tener en cuenta a quiénes pertenecen los procesos, riesgos, y decisiones en cuestión. Sin embargo, proporcionar sugerencias, mencionar riesgos, y señalar los pros y contra de las decisiones está dentro de la competencia de la Auditoría Interna.

Los siguientes pasos generalmente son útiles:

- 1. Desarrolle la mentalidad correcta.** La mentalidad asesora va más allá de identificar problemas para buscar soluciones. Considere la causa subyacente de un hallazgo de auditoría: ¿Está en el diseño de los controles, o en la implementación? ¿La causa está arraigada en el proceso, en el sistema, en el comportamiento humano, o en algún otro lugar? ¿Qué se necesitaría cambiar para solucionarla? ¿Cuál es la mejor solución?
- 2. Introduzca datos externos o comparaciones.** SU organización probablemente no es la primera que encuentra un problema particular en, por ejemplo, su enfoque para la cadena de valor, la diligencia debida, o los problemas cibernéticos. Las herramientas y técnicas usadas en otras compañías podrían funcionar en la suya. Ello puede conllevar alguna investigación, pero los hechos, cifras, y experiencias de organizaciones pares pueden permitirle a usted ayudar a los *stakeholders* que estén considerando potenciales soluciones.

3. **Participe en red con los pares.** La comunicación regular con los pares de la industria y profesionales le permite a usted realizar investigación informal. Si bien guardando y respetando la información competitiva, los auditores internos pueden compartir soluciones para los problemas compartidos, particularmente en áreas tales como controles, cumplimiento, y riesgos específicos como los cibernéticos. También, fomente que los *stakeholders* hagan red con sus pares para descubrir soluciones a los desafíos comunes.

4. **Proporcione asesoría sobre el camino a seguir.** Coloque ideas, puntos de vista, y potenciales soluciones en la mesa. Hacer su tarea lo posiciona para hablar sobre los pros y los contras de una recomendación dada. Enmarque las dimensiones de una decisión y, cuando sea posible, cuantifique los parámetros para los *stakeholders*, teniendo en mente que ellos toman la decisión y poseen los resultados. Eventualmente, usted puede ofrecer – o se le pedirá que aporte – ideas antes más que después que lleguen las decisiones y las iniciativas, así que usted querrá estar preparado.

### Efectos en el impacto y la influencia

Para ampliar el trabajo de asesoría, comience con ganancias rápidas en áreas donde usted se siente seguro de que tendrá éxito. Usted está trabajando hacia una manera nueva de operación, y construcción del caso de negocios por los recursos para respaldar el trabajo de asesoría. Si usted consigue hacerlo bien al tiempo que se mueve rápidamente, usted encontrará que los servicios de asesoría ofrecen el camino más seguro para incrementar el valor de la Auditoría Interna para los *stakeholders*.

# 3

## Proporcione servicios de aseguramiento cibernético

Tal y como sin duda usted ha escuchado, no es asunto de si – sino de cuándo – su organización experimentará un ataque cibernético. Los riesgos cibernéticos están, por lo tanto, en la parte alta de las agendas de la junta y del comité de auditoría y probablemente permanecerán allí.

### Qué necesitan los *stakeholders*

Las juntas y los comités de auditoría esperan que la Auditoría Interna ofrezca perspectivas sobre la administración del riesgo cibernético, desde los puntos de vista tanto de aseguramiento como de asesoría. Los reportes del director de información jefe, del director de tecnología jefe, o del director de seguridad de la información jefe típicamente se centran en iniciativas de TI y riesgos técnicos. Esto puede hacer difícil que los miembros de la junta conecten esos reportes con los objetivos del negocio. Los *stakeholders* necesitan aseguramiento objetivo que valide las iniciativas de TI, considere el perfil del riesgo cibernético, y aborde el manejo que la administración da a los riesgos cibernéticos.

### Cómo conseguir moverse (o moverse más rápido)

Esta área potencialmente compleja pide un enfoque metódico que comience con tres pasos de nivel alto:

1. **Adopte una estructura.** La estructura del riesgo cibernético promueve el entendimiento de los riesgos cibernéticos. Diversas organizaciones han emitido tales estructuras, incluyendo el National Institute of Standards and Technology, la International Organization for Standardization, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, y el Center for Internet Security. Deloitte también ha desarrollado y emitido una estructura.<sup>2</sup> La organización debe adoptar o adaptar la estructura que funcione mejor como su base para identificar, valorar, y abordar sus riesgos cibernéticos, inicial y posteriormente. La Auditoría Interna debe asistir en – u orientar – este esfuerzo.
2. **Realice una valoración del riesgo.** Muchas organizaciones han tomado un enfoque fragmentado, centrado-en-herramientas, para la administración del riesgo cibernético. En contraste, un enfoque basado-en-el-riesgo comienza con un inventario de los activos digitales y los riesgos para esos activos. En este enfoque, la organización identifica “las joyas de la corona” que tienen que ser protegidas, y sistemáticamente evalúa todas

las amenazas, vulnerabilidades, e impactos probables. Esta valoración dirigiría entonces la administración del riesgo cibernético y los esfuerzos de aseguramiento cibernético que se emprendan.

3. **Establezca un ciclo de aseguramiento.** Un ciclo de aseguramiento asegura que todos los riesgos cibernéticos reciben niveles específicos de atención de auditoría. Este ciclo debe reflejar el valor de los activos digitales y de las probables amenazas, más que un rígido ciclo periódico. Las auditorías cibernéticas programadas de los dominios específicos ayudarán a asegurar que todas las áreas son revisadas, pero el ciclo debe ser dinámico, más que estático. El ciclo de aseguramiento debe reflejar los mandatos regulatorios al tiempo que reconoce que las amenazas cibernéticas usualmente sobrepasan la capacidad de los reguladores para monitorearlas, y por lo tanto muchos requerimientos de revisión y presentación de reportes.

### Efectos en el impacto y la influencia

Lo cibernético permea cada actividad del negocio, las amenazas cibernéticas están en aumento, y la junta y el comité de auditoría necesitan entender esos riesgos y cómo la administración los está abordando. Si bien lo cibernético requiere habilidades especializadas, actualmente está entre las áreas que permiten que la Auditoría Interna tenga el mayor impacto e influencia dentro de la organización.

<sup>2</sup> Vea Where insights lead: Cybersecurity and the role of internal audit: An urgent call to action, Deloitte, 2015.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/risk/us-risk-cyber-ia-urgent-call-to-action.pdf>

# 4

## Audite de principio a fin la función de administración del riesgo

Como la tercera línea de defensa en la administración del riesgo, la Auditoría Interna tiene un rol crítico en proporcionar aseguramiento sobre la efectividad de las actividades de administración del riesgo realizadas por la primera y segunda líneas de defensa. Las primera y segunda líneas de defensa incluyen las unidades de negocio, las cuales poseen y administran el riesgo y las diversas actividades de administración del riesgo y de cumplimiento, tales como cumplimiento corporativo, legal, administración del riesgo de la empresa y control de calidad. La encuesta CAE de Deloitte encontró que el 54 por ciento de los grupos de Auditoría Interna han revisado la función de administración del riesgo de sus organizaciones en los últimos tres años y el 70 por ciento espera hacerlo en los próximos tres años. Quienes no planean pueden considerar hacerlo; los que lo hagan deben hacerlo tan riguroso como sea posible.

### Qué necesitan los *stakeholders*

En muchas organizaciones, los *stakeholders* – e incluso la Auditoría Interna – necesitan un entendimiento más claro de las actividades de principio-a-fin de la administración del riesgo. Por ejemplo, algunos negocios equivocadamente consideran que la “administración del riesgo” debe ocurrir en las funciones de la segunda línea, cuando actualmente es el rol de la primera línea. La administración y la junta necesitan conocer los roles y responsabilidades relacionados-con-el-riesgo de cada unidad y función, y quién es responsable por administrar y facilitar la administración de los diversos riesgos. Los *stakeholders* necesitan aseguramiento no solo sobre las actividades relacionadas-con-el-riesgo de la primera línea, sino también sobre las de la segunda línea de defensa. En algunos casos, los reguladores también requieren que la Auditoría Interna evalúe de principio-a-fin el proceso y la función de la administración del riesgo.

### Cómo conseguir moverse (o moverse más rápido)

La mayoría de las actividades de la Auditoría Interna tienen la intención de proporcionar aseguramiento de que las políticas, los procedimientos, y los controles en la primera línea están funcionando bien; por consiguiente, esta actividad naturalmente se construye a partir del trabajo que la Auditoría Interna ya está haciendo. Audituar la segunda línea de defensa puede ser más desafiante, pero ciertamente no es imposible.

Aquí hay algunas sugerencias sobre cómo proceder:

1. **Piense estratégicamente.** Considere las metas de la organización, los supuestos de negocio

subyacentes de la organización y las estrategias de la administración principal. Esté seguro de considerar los riesgos estratégicos – los riesgos que podrían menoscabar el logro de la estrategia y/o el impacto de las ventajas competitivas, así como también los riesgos a nivel de la empresa, y si están siendo adecuadamente administrados.

2. **Piense universalmente.** Confirme que todo el universo del riesgo de la empresa ha sido identificado y si la organización tiene las personas, los procesos, y la tecnología para abordar los riesgos que enfrenta, y recuerde que riesgos aplicables pueden existir en áreas no consideradas previamente (e.g. Los riesgos y amenazas emergentes en otras industrias o mercados pronto podrían ser aplicables). También, identifique los riesgos emergentes y las fuerzas que le dan forma al universo del riesgo y por consiguiente al perfil del riesgo propio de la organización.
3. **Piense tácticamente.** Aprenda cuáles son los riesgos en los cuales la junta y el comité de auditoría están más preocupados y proporcione aseguramiento específico para esos riesgos. ¿Qué preocupaciones tienen ellos en relación con los riesgos o negocios específicos? ¿Qué les gusta y disgusta a ellos acerca de la actual presentación de reportes sobre el riesgo? Use las respuestas para dirigir sus esfuerzos. Desde el punto de vista de la asesoría, aprenda cómo luce un proceso de clase mundial, de principio a fin, para la administración del riesgo, y muestre esa descripción al comité de auditoría, y señale cómo se compara el proceso de la organización. Luego recomiende mejoramientos.

### Efectos en el impacto y la influencia

Proporcionar aseguramiento de principio a fin del proceso de administración del riesgo fortalece el impacto y la influencia de la Auditoría Interna mediante aportar claridad a un área que a menudo sufre de la carencia de ella. La administración fragmentada, por silos, del riesgo crea costos, brechas, y redundancias y puede exponer a las organizaciones a consecuencias de riesgo no-anticipadas. Esta actividad no solo se mantiene firmemente dentro del ámbito de la Auditoría Interna – también es una en la cual la Auditoría Interna se debe comprometer vigorosamente.

# Revise el proceso de planeación estratégica

De acuerdo con la encuesta global CAE de Deloitte, el 53 por ciento de los CAE espera que sus funciones estén evaluando la función o el proceso de planeación estratégica de sus organizaciones en los próximos tres años, en relación con el 35 por ciento en los últimos tres años. Quizás, tal y como es señalado por el 21 por ciento que "no está seguro" acerca de esto, la mayoría de los grupos de Auditoría Interna pueden necesitar actualizar su conocimiento, habilidades, y capacidades en orden a ser creíbles y agregar valor en esta área.

## Qué necesitan los stakeholders

En nuestro entorno disruptivo, la planeación estratégica se ha convertido en un candidato lógico para el involucramiento de la Auditoría Interna. Las juntas están reconociendo que su rol va más allá de aprobar el plan de la administración, hasta asistir en el desarrollo, asegurar la comunicación, y vigilar los resultados de la estrategia. En este contexto, la junta necesita aseguramiento de que existe un proceso apropiado de planeación estratégica y que ha sido utilizado.

## Cómo conseguir moverse (o moverse más rápido)

Las funciones de Auditoría Interna que albergan dudas acerca de proporcionar aseguramiento sobre el proceso de planeación estratégica deben deshacerse de ellas. Sí, involucra a los ejecutivos principales y materias de nivel alto, pero, provisto que usted tiene o puede tener acceso a las habilidades que se necesitan, no solo es un área apropiada sino una necesaria para que la Auditoría Interna la revise, junto con las siguientes líneas:

1. **Comience con lo básico.** Compruebe que la organización tiene una estrategia claramente articulada y que la estrategia es el producto de un proceso claramente mapeado. Si ya sea la estrategia o el proceso de planeación estratégica están equivocados, la administración tiene trabajo por hacer.
2. **Entienda el proceso.** ¿Quién está involucrado en el desarrollo de la estrategia y cuándo? ¿Cómo es desarrollada? ¿Qué fuentes de información se usan? ¿Qué modelación y desarrollo de escenario ocurren? ¿Qué supuestos subyacen a la estrategia? ¿Cuál es el rol de la junta? ¿Quién aprueba la estrategia? ¿Cómo la estrategia es comunicada, dentro de la organización y externamente? ¿Cómo es monitoreado el desempeño relativo a la estrategia?

3. **Siga el plan.** Algunas organizaciones que desarrollan planes estratégicos, luego fallan en usarlo excepto para analizar las variaciones en los resultados actuales versus planeados. Compruebe cómo el plan es usado en el negocio y cómo son decididos e implementados los ajustes por las condiciones cambiantes. Más básicamente, ¿cómo se desempeñó el plan y cómo la administración se desempeñó contra el plan?

4. **Use su sombrero de asesoramiento.** Muchos planes estratégicos proporcionan muy pocos detalles acerca de los escenarios alternativos y cómo ajustar la estrategia, si es necesario. Muchos carecen de indicadores de desempeño más allá de los objetivos financieros básicos. La Auditoría Interna debe sugerir que la organización desarrolle flexibilidad estratégica y maneras para conocer cuándo la corrección del curso sería útil. La función puede ayudar a desarrollar indicadores de desempeño y de riesgo que mejoren la retroalimentación sobre la implementación y la efectividad del plan. Desafiar y validar las fuentes de datos de la administración y los supuestos estratégicos sería un servicio invaluable, como lo sería identificar los riesgos de y para la estrategia.

## Efectos en el impacto y la influencia

En muchas organizaciones, la Auditoría Interna, en efecto, estará incitando al comité de auditoría para que asegure que la junta esté plenamente comprometida en la planeación estratégica. Es un asunto clave de gobierno y vigilancia, particularmente con relación a los datos en los cuales la administración se basa, los modelos que los planificadores usan, y los supuestos que la administración elabora. Desde su silla en la mesa, el CAE proporciona una función crítica de desafío y verificación de la realidad sobre los planes estratégicos, al tiempo que mejora el monitoreo del seguimiento.

# 6

## Adopte analíticas

La encuesta global CAE de Deloitte encontró que, si bien el 86 por ciento de quienes respondieron usa analíticas, solo el 24 por ciento lo hace a nivel intermedio y un simple 7 por ciento a nivel avanzados. Dos tercios usan analíticas básicas, ad hoc, tales como hojas de cálculo, o no usan analíticas. Sin embargo, por una variedad de razones, la adopción de analíticas puede ser el paso individual más impactante e influyente que puede dar la función de la Auditoría Interna.

### Qué necesitan los stakeholders

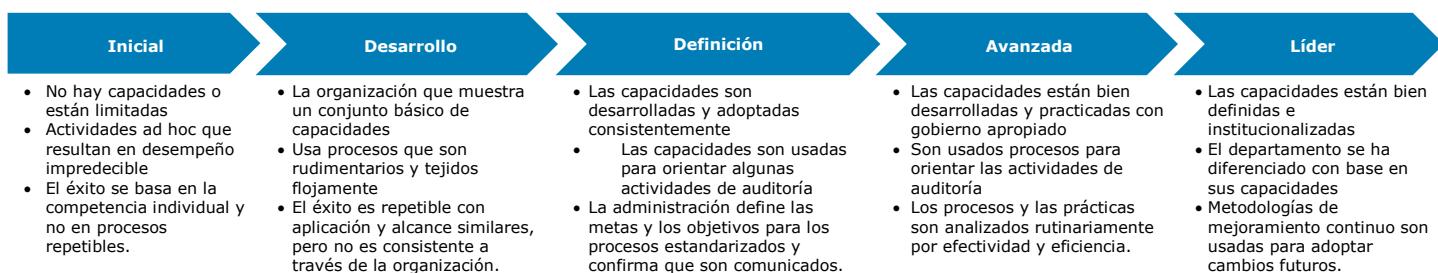
Los stakeholders necesitan – y quieren – que la Auditoría Interna proporcione ideas y previsión sobre los riesgos y previsiones clave. Las ideas surgen del análisis de los datos, particularmente de las combinaciones de conjuntos de datos. Si bien los datos externos a menudo son útiles, la mayoría de los datos que se necesitan están dentro de la organización. Como la función con acceso a virtualmente todos los datos organizacionales, la Auditoría Interna está bien posicionada para adoptar, y fomentar el uso de, las analíticas de datos.

### Cómo conseguir moverse (o moverse más rápido)

Las analíticas de datos se refieren a las herramientas y métodos de analizar conjuntos de datos para descubrir variaciones, relaciones, tendencias, y anomalías que de otra manera no se tendría noticia. Los pasos útiles incluyen lo siguiente:

1. **Confirme el estado actual.** Un modelo de madurez como el desarrollado por Deloitte (vea la exposición) puede ayudarle a usted a entender sus capacidades actuales, los diversos niveles de madurez, y cómo proceder.<sup>3</sup>
2. **Establezca metas alcanzables.** Las analíticas pueden permitirle a usted llevar a cabo auditorías más rápidas y más baratas, y realizar auditorías más específicas. Las analíticas también pueden permitirle, a usted, identificar los problemas de riesgo y abordar las preocupaciones relacionadas. Dependiendo de sus recursos y de las necesidades de los stakeholders, usted puede fácilmente encontrar las áreas en las cuales las analíticas rendirán beneficios.
3. **Escoja sabiamente proyectos tempranos.** Para mejores resultados, evite las áreas obvias, bien

### Madurez de las analíticas de Auditoría Interna



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

controladas, como gastos de viaje o cuentas por pagar. En lugar de ello, identifique las preocupaciones de los stakeholders y desarrolle proyectos relacionados con un grado alto de valor y probabilidad alta de éxito. Luego escoja proyectos piloto que le ayudarán a usted a construir un caso al tiempo que desarrolla una estrategia más detallada de analíticas.

4. **Desarrolle ideas.** Las ideas provienen de la formulación de una hipótesis para probar, por ejemplo, en relación con qué tan bien un área está controlada o qué orienta ciertos gastos. Luego, mediante reunir datos dispares – usualmente más allá de los simples datos financieros – usted puede probar la hipótesis y desarrollar nuevas maneras de mirar los procesos y los comportamientos.
5. **Asigne recursos de manera realista.** Los CAE pueden liderar este esfuerzo, obtener los recursos que se necesitan, y justificar la necesidad para ellos. La complejidad y el costo de las herramientas analíticas ha decrecido, y ahora es el momento para comenzar o profundizar. Si bien se pueden necesitar estadísticos y científicos de datos, la posición más valiosa puede ser “vaquero de datos” – una persona con las habilidades para combinar y manipular conjuntos dispares de datos. Encuentre innovadores, deles herramientas y proyectos, y anímelos a moverse rápidamente más allá de la fase de “amarrarse los zapatos.”

### Efectos en el impacto y la influencia

La Auditoría Interna puede aprovechar las capacidades analíticas a través del negocio para el beneficio de virtualmente cada área de la organización. Las analíticas llevan directamente a ahorros de costos vía auditorías más específicas, efectivas, y eficientes, y liberan el tiempo para las actividades de asesoría que facilita. Una vez más, Deloitte ve que adoptar o profundizar en las analíticas es el paso individual más grande que la mayoría de grupos de la Auditoría Interna puede dar para mejorar su impacto e influencia.

# 7

## Contemporice la presentación de reportes de la Auditoría Interna

La audiencia para los reportes de la Auditoría Interna ahora se extiende bastante más allá del comité de auditoría, para incluir las funciones de negocios y de control, así como también a partes externas tales como reguladores y auditores estatutarios. Aun así, la presentación de reportes a menudo se orienta principalmente a las necesidades del comité de auditoría. Con la administración del riesgo y la vigilancia ahora reconocidas como responsabilidad de múltiples funciones – y con el mandato de la Auditoría Interna ampliándose – los reportes tienen que proporcionar valor a todos los *stakeholders* que administren y vigilen el riesgo. Mientras tanto, la comunicación generalmente se ha hecho más breve, más visual, y más en tiempo real, y la presentación de reportes de la Auditoría Interna debe reflejar esta realidad.

### Qué necesitan los *stakeholders*

Los *stakeholders* necesitan reportes claros que aborden los problemas y riesgos del negocio que podrían obstaculizar o menoscabar su capacidad para lograr las metas del negocio. Necesitan presentación de reportes objetiva, veraz, y directa que asuma un punto de vista. Necesitan presentación de reportes más cortos, más visuales, más dinámicos que les mantengan actualizados sobre los cambios en el panorama del riesgo y en el perfil del riesgo.

### Cómo conseguir moverse (o moverse más rápido)

Buena parte de la presentación de reportes de la Auditoría Interna sirve a necesidades que son irrelevantes o tangenciales para las preocupaciones de los *stakeholders*. La presentación de reportes hecha principalmente para propósitos de cumplimiento y regulatorios debe ser automatizada tanto como sea posible, de manera que los recursos de la presentación de reportes puedan ser dirigidos a los riesgos clave y a cómo están siendo abordados. Algunas sugerencias sobre cómo hacer esto:

1. **Comience con el plan de auditoría.** Planea para abordar las necesidades de aseguramiento, pero también las necesidades de asesoría. Responda preguntas que estén en las mentes de la administración, la junta, y el comité de auditoría. Cuando surjan nuevas áreas (tales como cultura y conducta), ajuste los planes de auditoría de acuerdo con ello.
2. **No entierre al líder.** Muchos reportes parecen que ocultan hallazgos que podrían afectar las decisiones de la administración. Mueva los puntos y recomendaciones clave a la parte alta del documento o de la portada, y abórdelos directamente más que correr el riesgo de perder la atención de los lectores más tarde en el reporte. Relacione los puntos con los objetivos del negocio y preséntelos en términos de los resultados o consecuencias probables.
3. **Entregue ideas y previsión.** Identifique y reporte sobre las tendencias y entregue ideas más que retrospectiva. Califique los riesgos según su importancia y hágales seguimiento en adelante. Si a un *stakeholder* no le interesa algo, pero debiera interesarle, háblele respecto de por qué debe interesarle.
4. **Pinte el cuadro.** La palabra escrita nunca morirá, pero más que nunca, una pintura vale miles de palabras. Use visuales tales como mapas de calor, gráficos de burbujas, gráficas, nubes de palabras, y cuadros de mando para representar tendencias, variaciones, y relaciones entre los datos. Usted encontrará que esas herramientas lo obligan a usted a tener buenos puntos y dejarlos claros – y a mejorar la apariencia de sus reportes. La encuesta CAE de Deloitte encontró que el 35 por ciento de los CAE espera que sus funciones adopten herramientas dinámicas de visualización en los próximos tres a cinco años, frente al 7 por ciento que actualmente las usan.
5. **Muévase a los nuevos medios de comunicación.** Si usted está reportando en documentos o cubiertas largas, avance. La encuesta CAE de Deloitte encontró que el uso de reportes estáticos de procesamiento de palabras disminuiría al 58 por ciento en los próximos tres a cinco años, cayendo del actual 78 por ciento. Planee adoptar rápidamente la presentación de reportes en tiempo real, o al menos dinámica. Entregar “viejas noticias” de las maneras antiguas marcará a la Auditoría Interna como retroactiva.

### Efectos en el impacto y la influencia

Una cantidad de excelente trabajo de la Auditoría Interna queda sin ser conocido o carece de impacto debido a enfoques desactualizados para la presentación de reportes. Los mejoramientos correctos para la presentación de reportes conseguirán que el trabajo sea notado y les darán a los *stakeholders* una experiencia vívida del cambio en la auditoría interna.

# 8

## Mejore las habilidades y capacidades de la Auditoría Interna

Deloitte a menudo ve los déficits o la escasez de habilidades como la causa raíz del impacto e influencia limitados de la Auditoría Interna. Además, más de la mitad (57 por ciento) de los CAE encuestados por Deloitte no está convencido de que sus equipos tengan las habilidades que se necesitan para satisfacer las expectativas de los *stakeholders*. Además, los CAE citan áreas específicas donde se carece de habilidades, incluyendo TI especializada (42 por ciento), analíticas de datos (42 por ciento), validación del modelo de riesgo (27 por ciento), innovación (26 por ciento), y prevención/detección del fraude (24 por ciento).

### Qué necesitan los *stakeholders*

La organización necesita que la Auditoría Interna proporcione aseguramiento y asesoría sobre controles, presentación de reportes, y administración del riesgo, y que antice riesgos, asuntos, y problemas. Los *stakeholders* necesitan que la Auditoría Interna esté comprometida con las decisiones e iniciativas antes que ocurran los problemas, no solo que citen qué estuvo equivocado luego de los hechos.

### Cómo conseguir moverse (o moverse más rápido)

Dada la evolución de las necesidades de la organización, las habilidades de la Auditoría Interna tienen que evolucionar para que la función permanezca relevante, y se incrementen su impacto e influencia. Con esto en mente, la Auditoría Interna debe:

- Use el enfoque correcto.** La Auditoría Interna a menudo ya sea se limita a sí misma a las áreas donde está cómoda con sus habilidades o intenta acometer nuevas actividades sin las habilidades necesarias. El primer enfoque mantiene la función en una rutina; el segundo puede producir trabajo pobre o proporcionar falso aseguramiento. Ambos enfoques limitan el impacto y la influencia. En algunas áreas de auditoría, los reportes que carecen de elementos de prioridad mediana o alta pueden señalar carencia de las habilidades requeridas – y el resultante falso aseguramiento puede ser peligroso.

- Calibre qué habilidades se necesitan.** Las habilidades que se necesitan pueden ser señaladas directamente por la estrategia de la administración, los modelos de negocio, y los usos de la tecnología, así como también por el entorno regulatorio y de riesgo de la organización. Por consiguiente, la Auditoría Interna tiene que monitorear continuamente esos factores y las habilidades requeridas.
- Busque modelos alternativos de abastecimiento.** Aún las funciones de Auditoría Interna grandes, bien dotadas de recursos, necesitan considerar modelos alternativos de abastecimiento. Ello incluye auditor invitado y programas de rotación para aprovechar la experticia interna, y abastecimiento compartido y tercerización para aprovechar las habilidades externas. Cada una de ellos tiene pros y contras, los cuales la Auditoría Interna debe considerar.
- Diversifique las prácticas de contratación.** Las habilidades regularmente requeridas a menudo son habilidades que residen en la organización. Esto pide la transferencia de conocimiento hacia la Auditoría Interna, desde fuentes internas o externas, y contratar y retener el talento correcto. Esto a su vez pide la transformación de la Auditoría Interna en un destino de carrera mediante, por ejemplo, ampliar los servicios de asesoría y orientar la innovación. Si usted se resiste a esta noción, le pedimos que despierte ante las oportunidades que se le presentan a la Auditoría Interna en estos tiempos disruptivos.

### Efectos en el impacto y la influencia

Cuando la Auditoría Interna ejerce las habilidades para satisfacer las necesidades de los *stakeholders*, su impacto e influencia son inevitablemente mejorados. Por la misma razón, el impacto y la influencia disminuyen cuando la función tiene un conjunto estático de habilidades o se aventura en áreas donde carece de experticia. De hecho, mantener actualizadas las habilidades de la Auditoría Interna en sí mismo mantendrá a los *stakeholders* comprometidos, dado que ven que la función está a la vanguardia de sus necesidades.

# 9

## Aumente su impacto personal

Los CAE tienen que liderar mediante el ejemplo. El impacto y la influencia no provienen solo de identificar y satisfacer las necesidades y adquirir las habilidades técnicas correctas. También resultan de fuertes habilidades interpersonales – habilidades de comunicación, presentación, colaboración, trabajo en equipo, construcción de consenso, y liderazgo. Pase por alto las habilidades blandas y usted puede menoscabar todos los otros esfuerzos para fortalecer el impacto y la influencia.

### Qué necesitan los *stakeholders*

Las organizaciones necesitan CAE creíbles, colaboradores, que piensen, hablen, y actúen como líderes del negocio. Esperan aseguramiento en el nivel correcto – ni demasiado rosado ni excesivamente pesimista, con un marco claro de los riesgos y recompensas. Desean recomendaciones basadas en soluciones bien investigadas y pensadas. Desean que el CAE sea objetivo y les diga la verdad (si ellos no quieren la verdad, entonces usted tiene una decisión de carrera por tomar).

### Cómo conseguir moverse (o moverse más rápido)

Algunos líderes de la Auditoría Interna adoptan de manera natural un enfoque de asesoría y colaborativo, mientras que otros tienen que trabajar en ello. Si usted está en la última categoría, considere los siguientes pasos:

1. **Desarrolle sus habilidades blandas.** El término habilidades blandas parece que implica menor importancia en relación con las habilidades técnicas, pero si usted ha estado dedicando tiempo en una organización usted ha visto qué tan esenciales son para el éxito. Si ha pasado un tiempo desde que usted tuvo entrenamiento o coaching en habilidades de comunicación, presentación, administración, o liderazgo, puede ser el momento para un refresco en esas áreas.
2. **Entiéndase a usted mismo, y a los otros.** Business Chemistry® de Deloitte,<sup>4</sup> y otras herramientas similares, puede ayudarle a usted a entender su estilo de comunicación y el de otros. Este entendimiento en general mejora las interacciones y relaciones de negocio, dado que usted ajusta sus comunicaciones para acoplarse a los intereses y estilos de los *stakeholders*. Esto,

a su vez, genera mayor compromiso en ambos lados y lo posiciona mejor a usted y al equipo de la Auditoría Interna para tener un impacto real.

3. **Desarrolle una orientación al servicio.** La orientación al servicio se centra en el cliente, en este caso su cliente interno. Esto ayuda a cambiar la percepción de la Auditoría Interna desde la de función de policía hacia la de función de asesoría. Esto también fluye a través de los elementos que usted revisa – ¿ellos son importantes para el *stakeholder* o solo para el Comité de Auditoría o para el regulador o para usted? Si carecen de relevancia para los *stakeholders*, encuentre maneras para ejecutar esas actividades más eficientemente de manera que usted pueda dedicar más recursos a lo que más importa.
4. **Centre la planeación en las prioridades organizacionales.** Centrarse en lo que más importa a los *stakeholders* comienza con el proceso de planeación. Por supuesto, los planes de auditoría tienen que incluir aseguramiento en controles y asuntos de cumplimiento y regulatorios. Sin embargo, despachar esas tareas tan eficientemente como sea posible libera tiempo y recursos para centrarse en las iniciativas clave, en los riesgos estratégicos y emergentes, y en las preocupaciones más hondas – todo lo cual también debe ser reflejado en los planes de auditoría.

### Efectos en el impacto y la influencia

Su impacto personal como líder de la Auditoría Interna establecerá el tono y afectará las percepciones que los *stakeholders* tengan de la función y, por extensión, del impacto y la influencia de la Auditoría Interna. Lo cierto es que, en la práctica, las organizaciones respetan y recompensan las habilidades blandas de lejos más que lo que generalmente reconocen o admiten.

<sup>4</sup> Para más información, visite <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/solutions/business-chemistry.html>.

## El camino hacia mayores impacto e influencia

Incrementar el impacto y la influencia no se trata de cambiar el centro de atención de la Auditoría Interna solo para mantenerse al día o usar nuevas técnicas o que las audiencias digan "¡Caray!" De hecho, los intentos excesivamente directos para incrementar el impacto y la influencia generalmente fallan. Es más útil ver mayor impacto e influencia como un subproducto de hacer más de las cosas correctas más efectivamente.

Una vez más, las cosas correctas son las cosas en las cuales los *stakeholders*, desde el equipo ejecutivo y el comité de auditoría a través de la primera y segunda líneas de defensa, están más interesados. Mediante centrarse en – los problemas, riesgos, y desafíos que más importan para los *stakeholders* – y mediante hablar su lenguaje y proporcionar ideas y previsiones relevantes – la Auditoría Interna puede comprometer a los *stakeholders* en nuevas maneras e intencionalmente orientar la evolución de la función dentro de la organización.

El impacto y la influencia se acumulan con el tiempo, con cada proceso que es mejorado, cada costo que es reducido, y cada riesgo que esté siendo administrado de mejor manera. Centrarse en las áreas cubiertas en este documento, y en las otras que importan a su organización, pone a la Auditoría Interna en un viaje por la cadena de valor. En el camino, el cumplimiento se vuelve más eficiente, la presentación de reportes más relevante, y la asesoría más creíble, útil, y de apoyo. De manera repetida nosotros hemos visto que cuando la Auditoría Interna dedica sus mejores esfuerzos para hacer lo que más importa, su impacto e influencia son inevitablemente mejorados.

Así que, alinee su visión para la Auditoría Interna con la visión estratégica de la organización, sus recursos con las necesidades de los *stakeholders*, y su enfoque profesional a las maneras de trabajo de los *stakeholders*. Luego usted solo necesita seguir el consejo del comediante y actor americano Steve Martin:

**Sé tan bueno que no puedan ignorarte.**

# Contactos

## **Terry Hatherell**

Global and Americas Internal  
Audit Leader  
thatherell@deloitte.ca

## **Porus Doctor**

Asia Pacific Internal  
Audit Leader  
podoctor@deloitte.com

## **Sarah Adams**

Global IT Internal Audit  
Audit Leader  
saradams@deloitte.com

## **Peter Astley**

EMEA  
Internal Audit Leader  
pastley@deloitte.co.uk

## **Sandy Pundmann**

United States  
Internal Audit Leader  
spundmann@deloitte.com

## **Neil White**

Global Internal Audit  
Analytics Leader  
nwhite@deloitte.com

# Deloitte.

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembro, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también referida como "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Para una descripción detallada de DTTL y sus firmas miembros, por favor vea [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoría financiera, administración del riesgo, impuestos y relacionados a clientes públicos y privados que abarcan múltiples industrias. Deloitte sirve a cuatro de cada cinco compañías de Fortune Global 500® a través de una red de firmas miembro conectadas globalmente en más de 150 países que ofrecen capacidades de clase mundial, conocimientos, y servicio de alta calidad para abordar los desafíos más complejos de los negocios de los clientes. Para conocer más acerca de cómo los aproximadamente 225,000 profesionales de Deloitte generan un impacto que trasciende, por favor conéctese con nosotros en Facebook, LinkedIn, o Twitter.

Esta comunicación solo contiene información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "Red de Deloitte") está, por medio de esta comunicación, prestando asesoría o servicios profesionales. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red de Deloitte será responsable por cualquier pérdida de cualquier manera tenida por cualquier persona que se base en esta comunicación.

Esta es una traducción al español de la versión oficial en inglés de **Where insights lead. Nine ways to strengthen Internal Audit's impact and influence in the organization – 2017** – Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.