



Analíticas de auditoría interna: el camino hacia el 2020

Auditoría orientada al conocimiento profundo



Mediante capitalizar a partir de la riqueza de los datos que ahora está disponible – a partir de sus propias actividades de negocio pero también de fuentes externas – la auditoría interna (AI) puede generar nuevos conocimientos valiosos, proporcionar mayor aseguramiento, y volver a escribir el libro de las reglas de las técnicas tradicionales de auditoría.

“Analizar datos es importante” es un entendimiento dado el diluvio de grandes datos y donde las nociones tradicionales de prueba son anacrónicas para proporcionar aseguramiento. Con nuevas oportunidades y riesgos a la vuelta de cada esquina, tomar la decisión correcta en el momento correcto nunca ha sido más importante. Mediante insertar las analíticas en cada fase del proceso de auditoría, AI puede ayudar a que el negocio navegue en un mundo que se ha vuelto enormemente más volátil, incierto, y complejo. A este nuevo enfoque para insertar las analíticas lo denominamos “auditoría orientada al conocimiento profundo.”

#### Establecer la visión para las analíticas de la auditoría interna

Hay una multitud de opciones para considerar cuándo desarrollar capacidades analíticas y entregar auditorías facilitadas por las analíticas: ¿Cómo y dónde acoger las capacidades y las soluciones? ¿Cuál es la tecnología correcta para desplegarlas y cuándo? ¿Cuáles son nuestros recursos ideales para orientar los esfuerzos? ¿Y cómo esto afecta al proceso de auditoría interna y a la comunicación de los resultados? Esas decisiones impactarán no solo cómo usted audita, sino también qué y cuándo usted audita.

**Figura 1: Modelo mejorado de integración de la auditoría**



Ellos informarán las decisiones de tecnología y de talento así como también cómo AI interactúa con el negocio. Entender cuál es el núcleo de la misión y los objetivos de AI, así como las expectativas de sus stakeholders clave, es esencial para guiar esas decisiones. De manera fundamental, nosotros consideramos que las analíticas es acerca de entregar conocimiento profundo del negocio y mejorar la manera como auditamos.

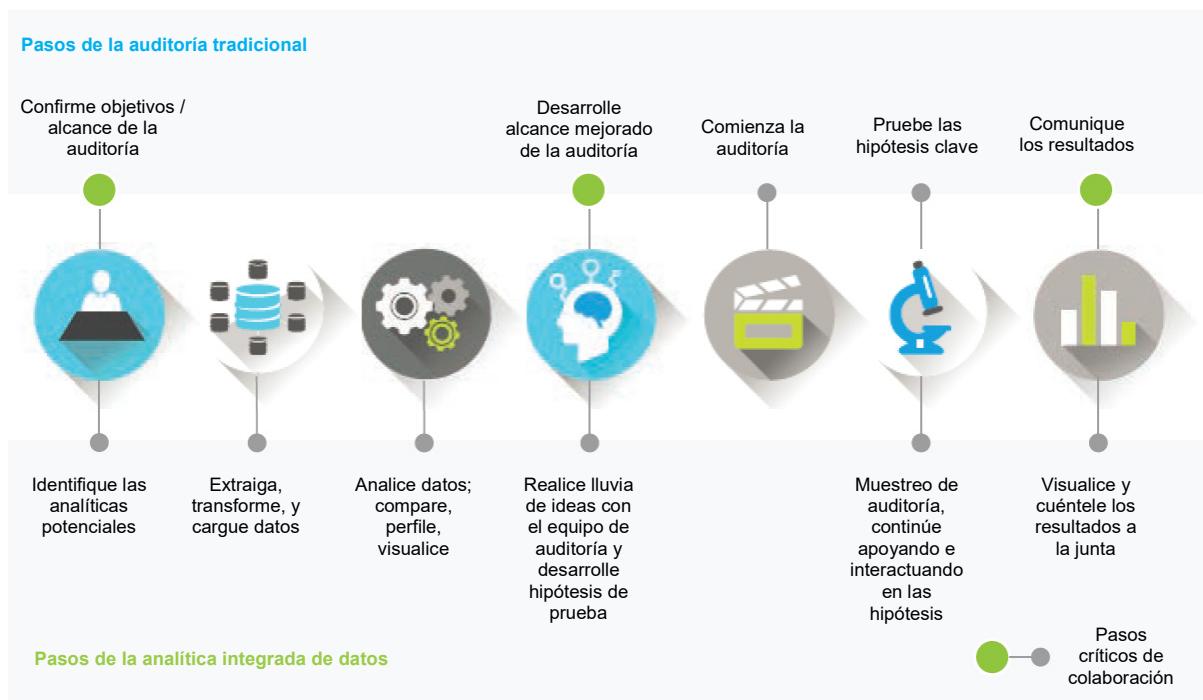
#### Entregar las fortalezas de un enfoque de auditoría multidisciplinario, orientado al conocimiento profundo

Las analíticas son más efectivas cuando son entregadas como un equipo integrado. Esto significa que sus profesionales centrales de AI están trabajando juntos con los profesionales de ciencias de los datos y analíticas y están llamando especialistas temáticos cuando sea apropiado (vea figura 1). Mediante co-desarrollar el alcance, los objetivos del riesgo, y el enfoque para la auditoría interna y para el participar conjuntamente en recorridos, los auditores internos de manera importante mejoran la efectividad de las analíticas. Además, el entendimiento compartido del proceso y de los resultados en últimas deriva en una auditoría con mayor impacto en el negocio.

El éxito de cualquier auditoría interna inmersa-en-analíticas está vinculado a los resultados demostrables que puedan transformar su organización, particularmente cuando se trasladan a beneficios financieros. Cuando se busca conocimiento profundo a partir de los datos, es importante hacer las preguntas correctas y siempre desafiarlo a usted mismo con “¿Y qué?” para cualquier conocimiento producido. Vincular las preguntas con las hipótesis de prueba clave – o “¿qué podría estar equivocado?” – puede ayudar a orientar el enfoque de las analíticas. Para entregar el mayor beneficio el desarrollo de las hipótesis necesita realizarse antes de definir el alcance de su auditoría. Las analíticas como un “perno en” para la auditoría (i.e., durante solo el trabajo de campo) orienta beneficio incremental más que transformacional. La figura 2 ilustra el enfoque de auditoría orientado al conocimiento profundo.

## Refrescando el enfoque de auditoría: Analíticas inmersas

Figura 2: Metodología mejorada de la auditoría orientada al conocimiento profundo



### Beneficios del enfoque orientado al conocimiento profundo

Hemos visto mucho éxito y consideramos que los beneficios de la auditoría orientada al conocimiento profundo pueden ser resumidos en cuatro declaraciones sencillas:

**Realiza más rápido la misma auditoría.** Por ejemplo, mejora su acceso a los datos y desarrolla conocimientos clave antes que comience el trabajo de campo; hacer conexiones y compara el desempeño y los referentes clave entre productos, procesos, y unidades de negocio significa que usted se centra solo en lo que es de la mayor importancia y evita solamente confirmar lo que es obvio; o valorar en tiempo real los riesgos de la transacción.

**Realiza la misma auditoría más barato.** Por ejemplo, conecta al auditor directamente con el proceso a través de los datos con analíticas del riesgo y visualización de los datos permite que las analíticas exploratorias orienten una auditoría más focalizada, al tiempo que todavía prueba el 100% de la población. Moverse hacia rutinas automatizadas sobre las manuales ahorra tiempo y dinero.

**Realiza mejores auditorías.** Por ejemplo, combina datos provenientes de dentro y fuera de su organización adiciona nueva riqueza y granularidad a los conocimientos y al entendimiento del riesgo. Los puntos de referencia, el análisis comparativo, y las tendencias mejoran el aprendizaje y el desarrollo en-el-trabajo, al tiempo que entregan un resultado más impactante para los stakeholders del negocio.

**Hace que la innovación sea lo central.** Por ejemplo, proporciona una combinación rica de disciplinas de las ciencias de los datos y usa una nueva generación de tecnologías para mejorar, automatizar, y continuamente mejorar el proceso de auditoría, la presentación de reportes, y la entrega del servicio.

### ¿Cómo se ve el éxito?

Entregar conocimiento analítico efectivo como parte del día a día del proceso de auditoría interna significa que AI tiene que ampliar su centro de atención más allá de los datos y la tecnología. La meta es desarrollar soluciones costo efectivas que estén dirigidas, apuntalen el proceso de auditoría interna, y logren un modelo de entrega de auditoría más eficiente y efectivo.

## Volverse una función facilitada por las analíticas

Para muchos líderes de AI, conocer cuándo comenzar su camino de analíticas es una de las decisiones más difíciles que tendrán que tomar. Comenzará con que el propietario establezca la visión y quien en últimas será el responsable por la toma de decisiones en cada etapa; una estrategia en la forma de una hoja de ruta, que describa y establezca la visión y los objetivos a dos o tres años en el futuro; y un conjunto acordado de procesos que tengan en cuenta cada cosa desde el orden y la prioridad de las tareas clave, incluyendo decisiones relacionadas con tecnología y con recursos humanos, hasta los pasos requeridos para identificar, mapear, y extraer los datos para uso en su primera auditoría facilitada por las analíticas.

Si se olvida un elemento clave, la visión probablemente no será lograda. Y su marca, junto con el negocio, podría dañarse. Para sobreponerse a esto, recomendamos un enfoque sencillo de tres etapas:

- 1. Valoración.** Analice las capacidades analíticas actuales tanto dentro de AI como a través del negocio y de manera rápida desarrolle prueba de conceptos para identificar desafíos y oportunidades.
- 2. Hoja de ruta.** Cree una estrategia y una visión de largo plazo para las analíticas; defina el alcance y priorice los proyectos para lograr esto.
- 3. Entrega y monitoreo.** Inicie el programa, entregue la hoja de ruta, y monitoree el éxito de su implementación contra los indicadores de desempeño clave.

Volverse facilitado por las analíticas confía en los bloques de construcción fundamentales de personas, procesos, datos, y tecnología, todos ellos informados por una estrategia de analíticas. Esto permite insertar las analíticas en el ciclo de vida de la auditoría, centrándose en los riesgos correctos en el momento correcto al tiempo que se alinean las analíticas con la estrategia de AI y los orientadores del valor del negocio. Las preguntas que aparecen a continuación pueden ayudar a formar la base de la valoración de su estado actual y de la hoja de ruta para la implementación.

**Estrategia de analíticas.** Para implementar o mejorar sus capacidades analíticas, los líderes de AI necesitan primero desarrollar una visión anticipada del estado futuro de la AI, definir los objetivos de la(s) iniciativa(s) propuesta(s), y establecer la dirección estratégica general para la junción. En el camino, se deben preguntar a sí mismos:

- ¿Cómo queremos que el departamento parezca dos a tres años a partir de ahora?
- ¿Cómo podemos usar las analíticas para ser más estratégicos?
- ¿El liderazgo ejecutivo entiende la importancia y los beneficios de insertar analíticas en la función de AI?

**Procesos.** Cambiar desde un enfoque de “lista de verificación” o de muestra hacia una estructura sostenible de procesos que el personal pueda seguir, independiente del desgaste u otros desafíos. Algunas preguntas a considerar en la construcción de esta estructura incluyen:

- ¿Cuándo es el momento correcto para identificar los proyectos de analíticas y cuáles son los mejores proyectos para centrar nuestros esfuerzos?
- ¿Cuáles son los pasos que necesitamos dar para asegurar que esos proyectos sean un éxito?
- ¿Cómo las analíticas cambiarán el enfoque de nuestra auditoría actual y cuál es el impacto de este cambio?
- ¿Cuáles son los pasos que debemos dar para extraer y cargar datos oportunamente?
- ¿Cómo mediremos nuestro progreso y cómo capturaremos las lecciones aprendidas?

**Tecnología.** La auditoría orientada al conocimiento profundo confía en las tecnologías de las analíticas para permitir nuevas maneras de obtener, analizar y presentar los datos. De acuerdo con ello, muchos consideran que la tecnología debe llegar primero cuando se construye una función sostenible de analíticas. Sin embargo, de acuerdo con nuestro punto de vista, debe ser la última. La estrategia general para la función de analíticas, junto con la visión de su estado futuro, deben orientar la selección y el desarrollo de la tecnología. Con esto en mente, los líderes de AI deben considerar:

- ¿Qué tecnologías necesitamos no solo para procesar los datos sino también para presentar los resultados de una manera significativa?
- ¿Esas tecnologías ya están licenciadas para el negocio?
- ¿Esas herramientas son escalables y son capaces de respaldar nuestra visión de largo plazo?
- ¿Cómo podemos colaborar más efectivamente con TI?
- ¿Qué tipo de respaldo tecnológico está disponible?
- ¿Cómo documentaremos y mapearemos el panorama de los datos para respaldar nuestra visión de largo plazo?

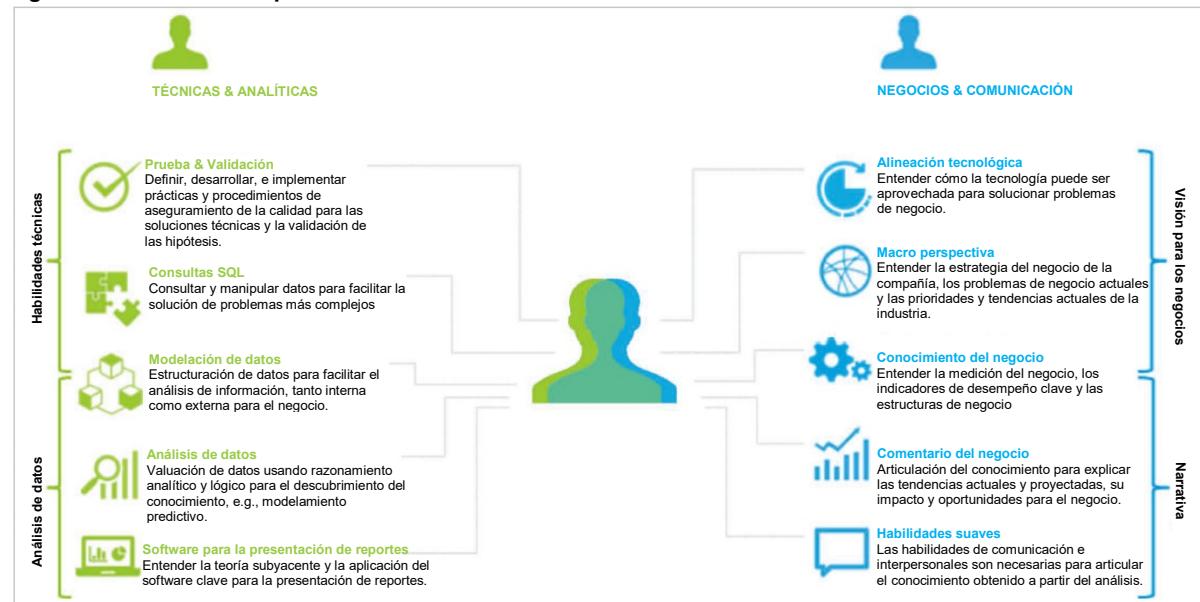
**Datos.** Mediante las analíticas, los líderes de AI pueden aprovechar enormes cantidades de datos con mayor exactitud y eficiencia. También ayuda a que los líderes de AI entiendan e identifiquen los riesgos y las oportunidades potenciales más lejos en el futuro. Las preguntas a considerar incluyen:

- ¿Qué datos necesitamos para responder las preguntas importantes?
- ¿Dónde los obtenemos (i.e., interno, externo, licenciado, abierto, etc.)?
- ¿Cómo los reunimos y cuáles son los desafíos en transformarlos, vincularlos y publicarlos?
- ¿Qué pasa con la calidad y la exactitud?

**Personas.** Los líderes de AI necesitan pensar acerca de los aspectos relacionados con los recursos humanos que tiene la entrega de auditorías orientadas al conocimiento profundo, incluyendo roles y responsabilidades, conjuntos de habilidades, necesidades de personal, modelos de competencia, y requerimientos de entrenamiento. Las preguntas a considerar incluyen:

- ¿Quién es el propietario de AI responsable?
- ¿Qué estructura organizacional necesitamos poner en funcionamiento para respaldar nuestra estrategia de analíticas?
- ¿Necesitamos conjuntos nuevos de habilidades, tales como saber-cómo estadístico, experticia en administración de datos, y habilidades de visualización y presentación? (vea la figura 3).
- ¿A quién necesitamos vincular de otros departamentos así como también del nuestro?
- ¿Cómo entrenaremos a nuestro personal?

**Figura 3. Modelo de competencias de las analíticas de datos**



### Conseguir empezar

La prueba del concepto puede servir como un estudio de factibilidad para proporcionar una valoración del estado actual de las capacidades analíticas de la organización y la fortaleza de los conocimientos profundos que pueden ser producidos. Para comenzar, el equipo de AI identificaría los problemas de negocio clave o las cuestiones importantes que enfrenta su departamento. A este proceso lo denominamos “desarrollo de hipótesis.” El equipo de AI puede usar la prueba del concepto para compartir conocimientos visibles, tangibles, con los *stakeholders* de su negocio y llegar al corazón del problema.

### Plan alrededor de los obstáculos

Aprovechar las analíticas avanzadas para la auditoría interna puede resultar en importantes ahorros de costos a través de la organización; sin embargo, muchos equipos de AI no están obteniendo las eficiencias proporcionadas por el uso de las analíticas de datos. Si bien muchos equipos de auditoría usan técnicas analíticas en su trabajo de campo, durante la valoración del riesgo y en la definición del alcance de la auditoría una minoría aprovecha los procedimientos más avanzados y enormemente más valiosos. Esto sugiere que algo les está frenando, y que el cambio cultural es el probable culpable. Uno de los obstáculos más formidables en la construcción de una capacidad sostenible de analíticas es que AI cambie la mentalidad tradicional. La planeación prospectiva es esencial y a menudo requiere repensar la metodología de la

auditoría y el enfoque a seguir para las analíticas (vea la figura 2).

**Las grandes batallas importan, las pequeñas son suficientes para ganar.**

- Jonathan Kozol

### El camino a seguir

Si bien las funciones tradicionales de AI pueden aprovechar las analíticas para seleccionar muestras, extrapolar resultados, o identificar excepciones, la auditoría orientada al conocimiento profundo va más allá de este proceso básico con el fin de abordar de mejor manera los problemas y riesgos del negocio y proporcionarle a la administración conocimientos nuevos y valiosos. Ello puede ayudar a que los profesionales de AI hagan las preguntas correctas, mejoren la confianza en los resultados de la auditoría, e identifiquen las acciones más apropiadas.

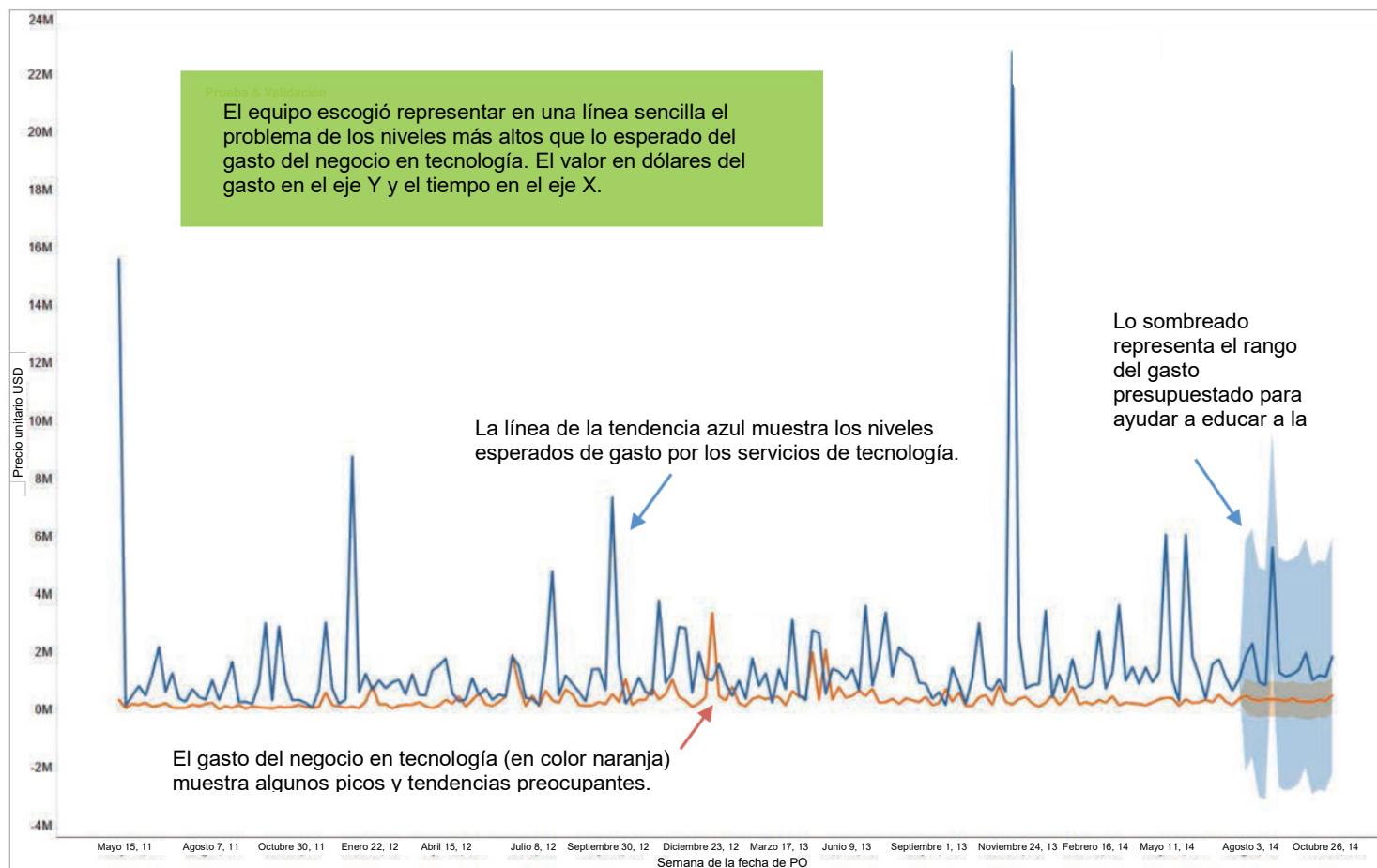
Si bien pocas organizaciones ahora están en la vanguardia, nuestra experiencia sugiere que para el año 2020 la auditoría orientada al conocimiento profundo se generalizará entre las compañías líderes. Pronto, los departamentos efectivos de AI integrarán las analíticas como una capacidad central a través de su función y durante el ciclo de vida de la auditoría. Mediante actuar ahora, los líderes de AI pueden ir delante de esta tendencia, generando valiosos conocimientos nuevos y ayudando de manera más efectiva a que sus negocios naveguen el futuro.

## Las analíticas en acción: Un caso de uso en contención del costo de TI

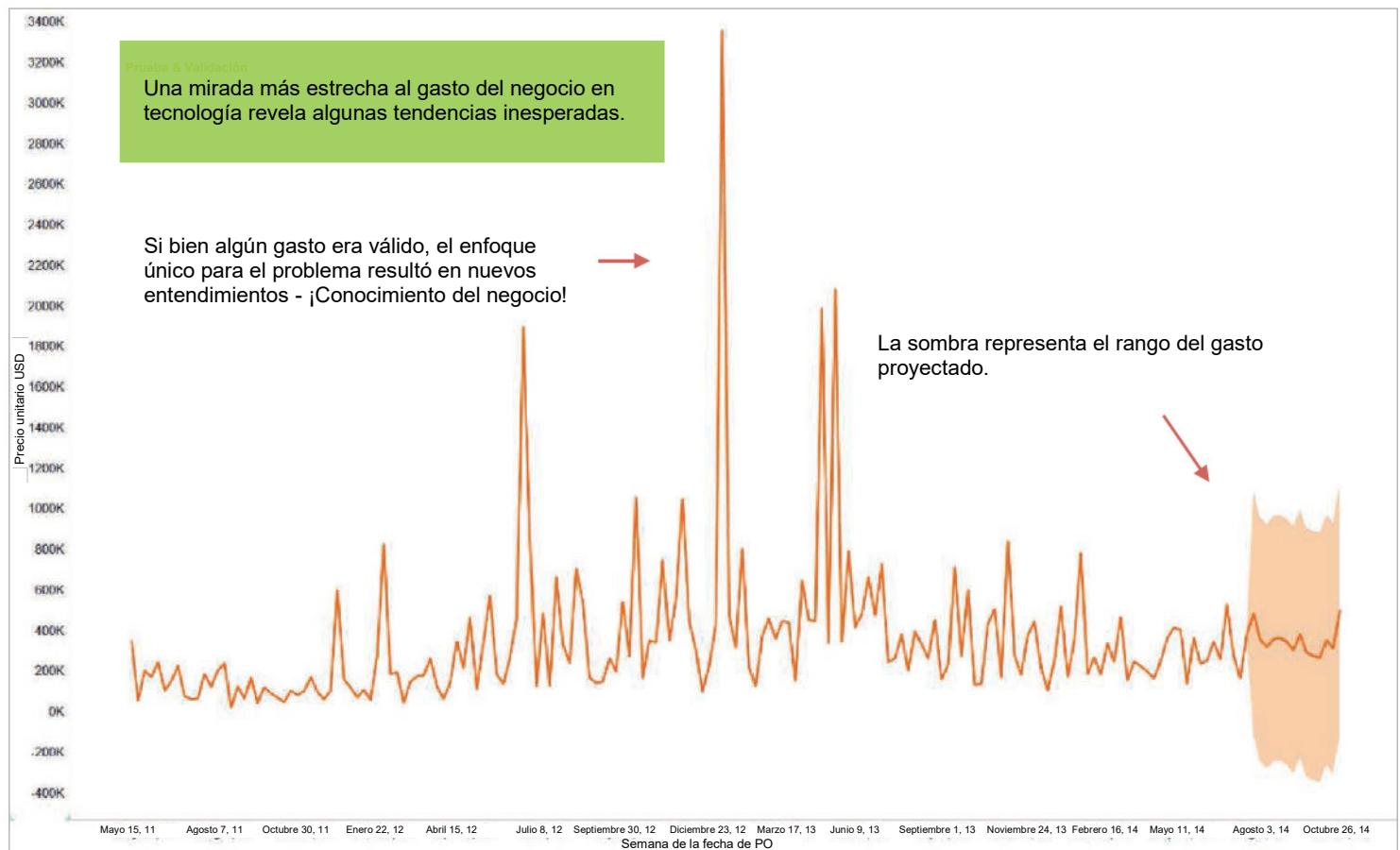
Cuando el CIO de una compañía líder deseó conocer si el negocio estaba controlando de manera efectiva su gasto de tecnología, le solicitó a la organización de AI auditar las compras de tecnología de la compañía. Dado que la organización de TI confió en que socios estratégicos con unos pocos vendedores clave suministraran su hardware, consideró que sería difícil que los empleados buscaran fuera de los canales apropiados de abastecimiento. Usando órdenes de compra individuales como la muestra de auditoría, el equipo de AI decidió tomar un enfoque orientado al conocimiento profundo facilitado por las analíticas. El análisis, que se derivó de múltiples fuentes internas y externas de datos además de las órdenes de compra, reveló que algo se estaba haciendo mal.

Aprovechando las capacidades visuales de la aplicación de las analíticas, el equipo de AI produjo una gráfica (vea la figura 4) para ilustrar que, contrario a lo esperado, el negocio estaba yendo fuera de TI para hacer las compras. Además, algunos compradores del negocio estaban pagando hasta un 300 por ciento en exceso. La línea naranja de la gráfica representa el gasto del negocio en equipo de TI y la línea azul representa lo que TI había comprado. La disparidad entre las dos líneas fue reveladora para el CIO quien esperaba que la línea naranja fuera plana.

Figura 4: Gasto en tecnología del servicio del negocio y de tecnología



**Figura 5: Una mirada más estrecha al gasto del negocio**

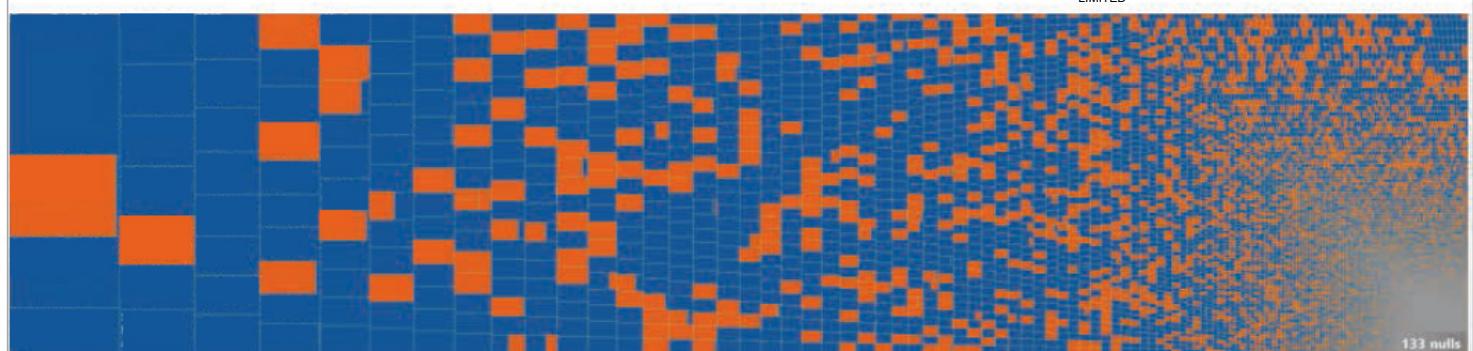
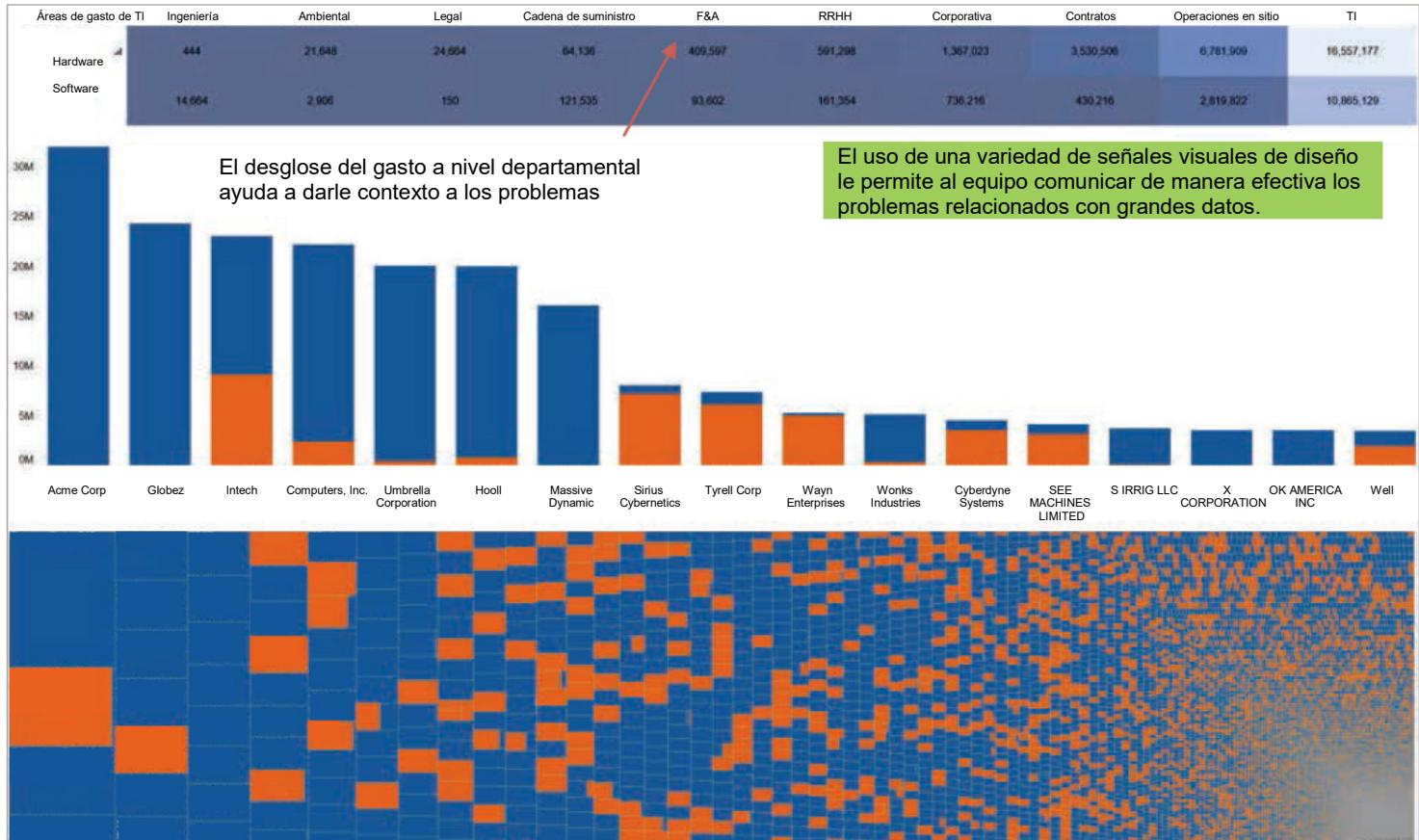


Una mirada más estrecha al gasto del negocio en TI muestra algunos picos dramáticos en el volumen en dólares – gasto despreciable no anticipado o línea plana. (Vea la figura 5)

El equipo de auditoría profundizó al interior de los datos, arrojando mayor luz sobre la naturaleza y extensión de la variación del gasto. Para hacer esto, hicieron preguntas más específicas, tales como ¿cuáles departamentos estaban gastando más en tecnología y por qué? Un “mapa de árboles” (vea la figura 6) le permitió al equipo describir las respuestas con un sorprendente granularidad mediante ilustrar cada compra como una caja, con el tamaño de la caja representando el gasto relativo en dólares. Esto sentó las bases para que el equipo de AI buscara una línea aún más profunda de “qué pasa si” y cuestionara la causa raíz. Por ejemplo, ¿Qué tanto cada departamento hubiera ahorrado si hubiera comprado su equipo de TI a través de los canales apropiados? ¿Qué estaba motivando a que los compradores del negocio pasaran por alto a TI? ¿Qué beneficios pensaban podían ganar haciéndolo de esta manera? ¿Y cómo eran capaces de eludir los controles del abastecimiento, los cuales se pensaba eran efectivos?

Como a menudo este es el caso, las analíticas le permitieron al equipo de AI ir más allá del enfoque estándar de la lista de verificación, empoderándoles para responder de manera más dinámica a los conocimientos del negocio que estaban siendo revelados. Mediante este proceso, AI en últimas recomendó maneras para vigilar y racionalizar el gasto de TI – acciones que se espera resulte en ahorros importantes de costos.

**Figura 6: Entrega del mensaje mediante señales visuales**



El mapa de árboles ayuda a resaltar qué patrones problemáticos de gasto son sistemáticos a través de la organización

Vea a dónde le puede llevar el nuevo enfoque para la auditoría interna.  
Vea dónde están los conocimientos que lideran.

### Contactos

#### Sandy Pundmann

Deloitte Advisory  
Managing  
Partner, Internal Audit  
Deloitte & Touche LLP  
+1 312 486 3790  
spundmann@deloitte.com

#### Neil White

Deloitte Advisory  
Principal,  
Global Internal Audit  
Analytics Leader  
Deloitte & Touche LLP  
+1 212 436 5822  
nwhite@deloitte.com

#### Ben Horton

Deloitte Advisory Senior  
Manager,  
Internal Audit Analytics  
Deloitte & Touche LLP  
+1 404 942 6847  
behorton@deloitte.com

#### Geoffrey Kovesdy

Deloitte Advisory Senior  
Manager,  
Internal Audit Analytics  
Deloitte & Touche LLP  
+1 212 436 5149  
gkovesdy@deloitte.com

Esta publicación solo contiene información general y Deloitte Advisory, por medio de esta publicación, no está prestando asesoría o servicios profesionales de contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legal, impuestos, u otros. Esta publicación no sustituye tales asesorías o servicios profesionales, ni debe ser usada como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar su negocio, usted debe consultar un asesor profesional calificado.

Deloitte Advisory no será responsable por cualquier pérdida tenida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte Advisory" significa Deloitte & Touche LLP, que presta servicios de auditoría y riesgo de la empresa; Deloitte Financial Advisory Services LLP, que presta servicios de consultoría forense, de disputas, y otros; y su afiliada, Deloitte Transactions and Business Analytics LLP, que presta un rango amplio de servicios de asesoría y analíticas. Deloitte Transactions and Business Analytics LLP no es una firma de contadores públicos certificados. Esas entidades son subsidiarias separadas de Deloitte LLP. Para una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte LLP y sus subsidiarias, por favor vea [www.deloitte.com/us/about](http://www.deloitte.com/us/about). Ciertos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública.

Copyright © 2016 Deloitte Development LLC. Reservados todos los derechos.  
Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Esta es una traducción al español de la versión oficial en inglés del **Internal audit analytics: The journey to 2020. Insights-driven auditing** – 2016 Deloitte Development – 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