

Servicios de auditoría interna

Un futuro lleno de oportunidades

La auditoría interna debe aprovechar sus oportunidades para ganar relevancia

PricewaterhouseCoopers

Estudio 2010 sobre el estado de la profesión de auditoría interna



El sexto estudio anual sobre el estado de la profesión de auditoría interna de PricewaterhouseCoopers pone de manifiesto que los departamentos de auditoría interna han experimentado importantes cambios y gestionan las prioridades adecuadas. Sin embargo, aún existe una deficiencia relevante hasta alcanzar los principales atributos de las funciones de auditoría interna de mayor rendimiento.

Índice

La clave	04
 Las necesidades y las expectativas están cambiando... ¿está cumpliendo la auditoría interna con lo esperado?	

Análisis en profundidad	06
 Auditoría interna 2.0 – definiendo la próxima generación	
Más allá de la situación actual	07
Aprovechar las oportunidades en materia de gobierno corporativo	09
Mejora de la evaluación de riesgos	10
Integración de las actividades de riesgos y cumplimiento	10
Ampliación del alcance de trabajo y sus consecuencias	12
Solución a la falta de habilidades	16
Responder a la presión de los costes	18
La tecnología como catalizador	20
Sistemas de organización	20
Análisis de datos	21
El valor de las tecnologías	23

Qué significa para el negocio	24
 Adaptarse a los retos actuales exige liderazgo, visión y agilidad	

Metodología del estudio	29
--------------------------------	-----------

La clave

Las necesidades y las expectativas están cambiando... ¿está cumpliendo la auditoría interna con lo esperado?

El mundo en el que opera la función de auditoría interna no deja de cambiar. La crisis de 2008-2009 ha cambiado para siempre a sectores, economías y entornos regulatorios por igual. En el último año hemos pasado de una grave crisis económica a un entorno de cauto optimismo; sin embargo, muchas de las causas fundamentales de la recesión aún no se han abordado. En consecuencia, es probable que sigan produciéndose más cambios.

La mayoría de las compañías orientadas al consumidor siguen enfrentándose a desafíos muy importantes y el crecimiento, sin duda alguna, es uno de ellos. Asimismo, la reputación de sectores como los servicios financieros y la automoción se ha visto muy afectada y, como resultado de ello, estos sectores están llevando a cabo nuevas actividades para influir positivamente en la percepción del público. En todos los sectores e industrias, los altos directivos se están centrando en iniciativas para conseguir una mayor eficiencia en sus costes, desarrollar el talento, fomentar el crecimiento orgánico e implantar nuevas tecnologías de la información.

Los grupos de interés también esperan cada vez más. Muchos de ellos se han referido a la crisis como un fracaso en la gestión de riesgos y, en consecuencia, distintos países están avanzando en materia de regulación para mejorar la gestión en este ámbito. En Estados Unidos, la SEC ha revisado sus normas de divulgación de información, estableciendo requerimientos adicionales de información sobre la supervisión de riesgos por parte de los consejos de administración y sobre el impacto de la retribución en la asunción de riesgos. *La National Association of Corporate Directors* americana ha emitido nuevas directrices en las que insta a mejorar la supervisión y gestión de riesgos. Ambas iniciativas hacen hincapié en la necesidad de centrarse en los riesgos materiales y estratégicos. Finalmente, la encuesta mundial de CEOs¹ elaborada recientemente por PricewaterhouseCoopers (PwC) afirma que “la importancia de contar con una buena gestión de riesgos es, sin duda alguna, la mayor lección aprendida de los últimos dos años”.

La mayoría de las organizaciones reconocen que la función de auditoría interna, dada su visibilidad y su campo de acción en todas las áreas y niveles de organización, cuenta con el posicionamiento estratégico necesario para ayudar a la organización a abordar los importantes retos y riesgos a los que se enfrenta.

Los datos que se desprenden del estudio 2010 ponen de manifiesto que los departamentos de auditoría interna han realizado importantes cambios y gestionan las prioridades adecuadas, pero pone de relieve que aún existe capacidad de mejora hasta alcanzar los principales atributos de las funciones de auditoría interna de mayor rendimiento. Parte de estas deficiencias tal vez se deban al importante dilema que observamos en nuestras conversaciones con directores financieros y miembros de comités de auditoría de todo el mundo: a menudo tienen la sensación de que la función de auditoría interna podría y debería aportar un mayor valor, pero no saben bien de qué valor se trata ni cómo podrían aportarlo.

1. 13ª Encuesta Mundial CEOs 2010 de PricewaterhouseCoopers, enero de 2010

Análisis en profundidad

Auditoría interna 2.0 – definiendo la próxima generación

Auditoría interna 2.0 – más allá de la situación actual

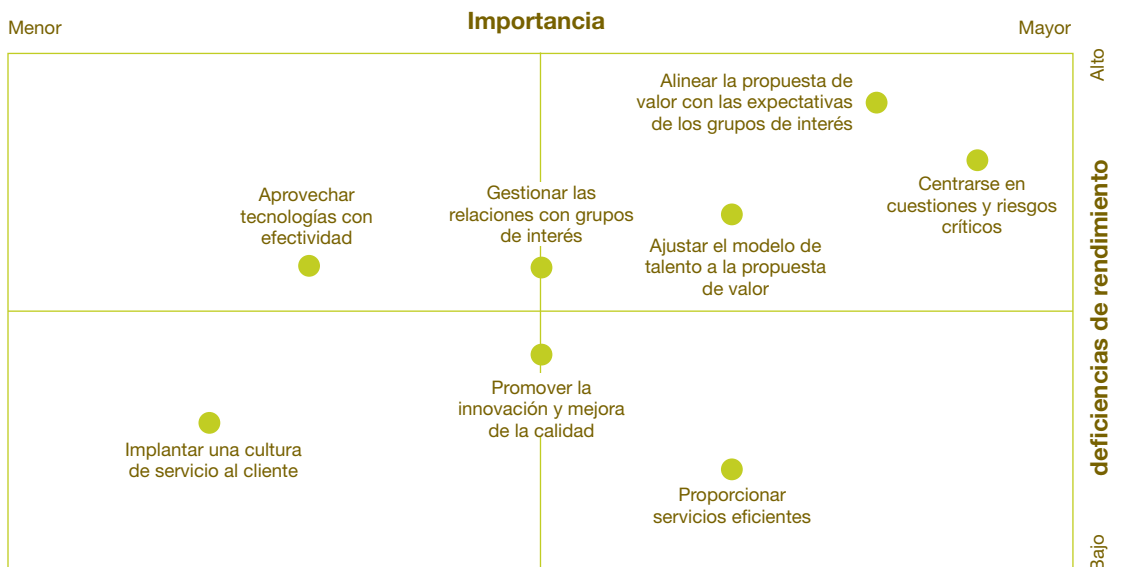
La mayoría de los auditores internos reconocen que no pueden limitarse a seguir como hasta ahora, si ello implica continuar proporcionando a los comités de auditoría únicamente la información con la que se sienten cómodos. El reto consiste en alcanzar un consenso sobre la ampliación del papel desempeñado por la función de auditoría interna y, posteriormente, en cumplir las expectativas generadas. Para poder satisfacer ese nuevo alcance de sus funciones y mejorar la ejecución de su cometido, los auditores del futuro deben ser capaces de mejorar sus capacidades y procesos.

La clave es la auditoría interna 2.0, un ideal que va más allá del estado de la profesión, tal y como la conocimos a través de nuestro estudio sobre la última década (2000-2009). Este nuevo concepto refleja las expectativas sobre una función de auditoría interna que tiene que mejorar para alcanzar un mayor nivel de rendimiento a través de la alineación, colaboración y mayor eficiencia de sus actividades.

Este nuevo entorno exige que las compañías mejoren la gestión y el seguimiento de los riesgos que realmente importan –los riesgos que marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso hasta en el caso de las empresas más poderosas–. En el entorno de negocio de 2010, los directivos deben entender las circunstancias y deficiencias que motivan estos riesgos, los efectos que dichos riesgos pueden tener en las estrategias y objetivos de su organización, así como las capacidades necesarias para gestionar dichos riesgos principales. Para conseguirlo, es necesario que cuenten con una inteligencia de negocio activa, en lugar de disponer de una enorme cantidad de datos inconexos.

En nuestra reciente publicación *Maximizing Internal Audit*², hemos introducido los ocho atributos principales que tiene toda función de auditoría interna de alto rendimiento, con independencia del alcance de su trabajo. En el estudio 2010, hemos pedido a los participantes que puntúen la importancia de estos ocho atributos y sus actuales deficiencias de rendimiento con respecto a los mismos. (Véase imagen 1.)

Imagen 1. Puntúe los siguientes atributos en términos de importancia y rendimiento actual



2. *Maximizing Internal Audit*, 2010 PricewaterhouseCoopers

Los resultados del estudio apuntan a un reconocimiento generalizado de que la atención a los riesgos y asuntos más críticos para el negocio, la alineación de la propuesta de valor de auditoría interna con las expectativas de los grupos de interés y la correspondencia entre el modelo de talento y la propuesta de valor son las áreas más importantes y, a la vez, las que más han de mejorarse desde el punto de vista del rendimiento.

La mayor sorpresa es el escaso énfasis que se hace en la necesidad de implantar una cultura de servicio al cliente, teniendo en cuenta la gran prioridad que es para los responsables de auditoría el hecho de mejorar las habilidades más intangibles de sus equipos. Estos resultados del estudio se analizarán más adelante en el presente documento.

En el caso de la auditoría interna, para abordar estas deficiencias hay que aprovechar las oportunidades existentes en materia de gobierno corporativo, mejorar en la evaluación de riesgos e integrarse aún más con otras funciones de riesgos y cumplimiento, a la vez que se amplía su alcance hacia ámbitos de mayor valor, se reducen las deficiencias de habilidades identificadas, se responde a las presiones de costes y se utilizan las tecnologías de manera más productiva. (Véase imagen 2.)

Imagen 2. Ocho atributos de una función de auditoría interna de alto rendimiento



Alinear la propuesta de valor con las expectativas de grupos de interés

- Misión y visión claramente articuladas y comunicadas.
- Alcance de servicios bien definido y comunicado.
- Plan estratégico que incorpora la visión y los hitos de un futuro estado deseado.
- El modelo del cuadro de mando integral con indicadores para medir la progresión hacia la misión y visión establecidas.

Aprovechar la tecnología con efectividad

- Los sistemas de gestión de auditoría se utilizan para mejorar la efectividad de la auditoría.
- La tecnología se usa para mejorar la eficiencia del proceso de auditoría mediante la recuperación y comprobación de datos, análisis y minería de datos.
- Las técnicas de auditoría continua se aprovechan para aumentar la cobertura de la auditoría y proporcionar la advertencia anticipada de indicadores de riesgos.
- El conocimiento es capturado y compartido con medidas específicas a través de la función de auditoría interna y del resto del negocio.
- Las herramientas GRC (gobierno, riesgo y cumplimiento) se aprovechan para garantizar que las actividades relacionadas son eficientes y coordinadas.

Promover la innovación y la mejora de la calidad

- Se definen y comunican estándares de calidad aplicables.
- Se realizan revisiones formales de calidad para garantizar que se identifican oportunidades de mejora.
- La innovación forma parte de la cultura de auditoría interna; se promueve y recompensa sistemáticamente.

Implantar una cultura de servicio al cliente

- Planes de formación para mejorar el conocimiento del negocio, los juicios de valor y la perspectiva.
- Todos los servicios aportan equilibrio, objetividad, independencia y valor.
- Sesgo cultural hacia el servicio al cliente.
- Parámetros para medir la satisfacción del cliente basándose en las expectativas de los grupos de interés.

Centrarse en cuestiones y riesgos críticos

- La evaluación de riesgos y la asignación de recursos realizados en el plan de auditoría se basa en un enfoque "top-down" y una visión estratégica del riesgo del negocio.
- El plan de auditoría tiene flexibilidad suficiente para responder a los riesgos emergentes y cuestiones de negocio.
- La evaluación de riesgos incluye los riesgos de fraude, riesgos emergentes y el riesgo empresarial.
- La auditoría interna tiene un papel claramente definido en el aseguramiento del modelo de gobierno.

Gestionar las relaciones con grupos de interés

- Los grupos de interés perciben a la auditoría interna como una función operativamente excelente, un aliado clave del negocio y, en caso oportuno, un proveedor de apoyo estratégico.
- Capta las expectativas, estrategias de comunicación y los plazos establecidos.
- Solicita feedback con regularidad y lo captura a través de encuestas y reuniones cara a cara.
- Comunica el valor prestado a los grupos de interés de forma periódica.

Proporcionar servicios eficientes en costes

- El modelo de dotación de personal aprovecha los recursos directivos, geográficos, externos y de personal para realizar con eficiencia las actividades de auditoría.
- La productividad se mide y gestiona de forma activa, garantizando una prestación de servicios eficiente en costes.
- Los procesos de auditoría se estandarizan y simplifican para hacerlos más eficientes en costes.
- Las inversiones en infraestructura de auditoría se basan en un enfoque ROI disciplinado.

Ajustar el modelo de talento a la propuesta de valor

- Existe una combinación adecuada de personal especializado y de auditoría interna para desarrollar las actividades requeridas según la misión y visión de la misma.
- Se ha definido un plan formal de carrera para el personal de auditoría interna, que tiene el apoyo de la alta dirección de la organización.
- Existe un modelo de desarrollo y formación continua para mejorar el conocimiento de la auditoría interna sobre la entidad, su experiencia y sus credenciales.
- Se mide el rendimiento del personal según la misión y la visión de la auditoría interna.

Fuente: PricewaterhouseCoopers, *Maximizing Internal Audit: A 10-Step Imperative for Thriving in a Challenging Economy*

Aprovechar las oportunidades en materia de gobierno corporativo

El gobierno corporativo es una cuestión estratégica y así lo ha sido desde hace tiempo. Nuestro estudio 2010 se ha diseñado para entender mejor qué están haciendo las funciones de auditoría interna para apoyar los procesos de gobierno corporativo en sus organizaciones. (Véase imagen 3.)

Imagen 3. ¿Cuáles de las siguientes actividades de gobierno corporativo realiza en su función para apoyar al consejo y al comité de auditoría de su organización?

Papel de la auditoría interna en el gobierno corporativo	
Proporcionar al consejo una valoración sobre:	
Principales riesgos empresariales	65%
Efectividad en la mitigación de riesgos	58%
Riesgos emergentes	43%
Gestión y tolerancia al riesgo	20%
Retribución de auditoría y recuperación de gastos:	
Retribución de directivos con políticas de tiempo y gastos	34%
Retribución de directivos e información relacionada	21%
Cumplimiento de políticas de tiempo y gastos por el consejo	12%
Proporcionar formación a:	
Comité de auditoría	28%
Consejo	10%
Apoyar las funciones del comité de auditoría	
Coordinar materiales del comité de auditoría	50%
Proponer calendario y/u orden del día en reuniones	44%
Seguimiento y asesoramiento sobre nuevos requisitos	44%
Mejorar paquetes de información	43%
Evaluar ética y código de conducta:	
Realizar investigaciones	58%
Comprobar la efectividad operativa de códigos y políticas	56%
Valorar diseño de códigos y políticas relacionadas	47%
Seguimiento e información sobre el canal de denuncia	37%
Revisión y comentario de:	
Estados financieros, informes a reguladores, notas de retribuciones	34%
Gobierno de TI:	
Revisión y valoración del gobierno de TI	66%
Supervisión del auditor externo:	
Aportación en valoración y nombramiento	43%
Negociar alcance	21%
Negociar honorarios	16%
Administrar autoevaluaciones del consejo y comité:	
Comité de auditoría	28%
Consejo	5%
Otras comisiones del consejo	4%

Entre las actividades más desarrolladas para los consejos y comités de auditoría se encuentran: evaluar los principales riesgos empresariales, medir la efectividad de la mitigación de riesgos, valorar la ética y los códigos de conducta y revisar el gobierno de las TI.

No obstante, hay una serie de ámbitos en los que las funciones de la auditoría interna pueden aumentar su aportación y apoyo en materia de gobierno corporativo. Entre dichos ámbitos se incluyen el trabajo en la retribución de la dirección y el consejo, la formación y la orientación del consejo y del comité de auditoría, la realización de análisis comparativos y el asesoramiento en las autoevaluaciones de los consejos y comités. Con respecto a este último punto, la *National Association of Corporate Directors* americana ha desarrollado un nuevo marco de trabajo para llevar a cabo dicha evaluación.

Mejora de la evaluación de riesgos

La imagen 3 muestra el elevado nivel de respuestas a la pregunta sobre el hecho de proporcionar al consejo una evaluación de los principales riesgos empresariales. Sin embargo, esto no siempre se corresponde con nuestras impresiones sobre el terreno. Sí, es cierto que se utilizan las evaluaciones de riesgos para impulsar los planes de auditoría interna, pero, desde nuestro punto de vista, con frecuencia no proporcionan el tipo de análisis sobre riesgos estratégicos que los consejos buscan. Por tanto, la pregunta sigue ahí, ¿contribuye la función de auditoría interna a evaluar los principales riesgos empresariales o no?

La respuesta probablemente esté a medio camino entre los dos extremos. Según los resultados del estudio, es evidente que las organizaciones de auditoría interna quieren ayudar a sus consejos y a la dirección en este ámbito, pero existen multitud de prácticas al respecto. Además, se trata de un ámbito emergente en el que hay una escasez evidente de directrices o pautas de probada eficacia por parte de la dirección o los consejeros sobre cuáles deberían ser los resultados esperados.

Sin embargo, existe una gran expectativa con respecto a una mayor claridad y a que la evaluación de riesgos aporte un mejor enfoque estratégico en este ámbito. Si bien la dirección

se ha acostumbrado a responder a la vieja pregunta de “qué problemas le quitan el sueño”, nuestro estudio muestra que hay otros métodos y enfoques mejores que la función de auditoría interna puede utilizar, tal y como se refleja en el caso práctico incluido en la página siguiente. Otra área que necesita mejorar es la identificación del riesgo emergente; no necesariamente el tipo de riesgo de “dónde está la manzana podrida”, sino más bien el tipo de riesgo que sería evidente si se analizara y persiguiera de la forma adecuada.

En resumen, mejorar la evaluación del riesgo exige centrarse y progresar en dos áreas: la identificación y la evaluación del riesgo estratégico y del riesgo emergente. (Véase imagen 4.)

Integración de las actividades de riesgos y cumplimiento

Ante la pregunta de qué iniciativas están impulsando la coordinación y la integración de las actividades de riesgos y cumplimiento, los participantes del estudio indican que la racionalización de las actividades GRC ha subido puestos hasta llegar a un nivel estratégico. Un porcentaje significativo de participantes del estudio indica que actualmente está desarrollando (o tiene previsto hacerlo) mejoras en los principales pasos del proceso de gestión de riesgos de su organización, centrándose en aspectos tales como:

- Definición de la política general de cumplimiento y gestión de riesgos
- Establecimiento de un marco y definiciones comunes de gestión de riesgos.
- Desarrollo de una metodología común de evaluación de riesgos.
- Integración de los planes de auditoría y assurance. (Véase imagen 5.)

Imagen 4. El equipo de auditoría interna de una importante compañía de servicios financieros cambia su enfoque de evaluación de riesgos

El problema identificado

Tras su separación de la empresa matriz, la nueva compañía creó una función de auditoría interna para satisfacer sus necesidades como organización independiente. En ese momento, la nueva entidad necesitaba una función de auditoría interna muy centrada en los controles internos y en la auditoría de cumplimiento.

Después de dos años prestando con éxito un servicio basado fundamentalmente en los controles existentes, el trabajo desarrollado por la auditoría interna dio los resultados positivos esperados gracias a la realización de un mayor número de auditorías satisfactorias y a la reducción significativa del número de deficiencias de control identificadas. Al mismo tiempo, el responsable de auditoría interna reconocía que para que la función de esta siguiera siendo un importante aliado del negocio, no podía seguir centrándose en las mismas cuestiones en las que se había focalizado hasta ahora.

Era necesario implantar cambios. pero, ¿por dónde empezar? La función de auditoría interna tenía que dar con el equilibrio adecuado entre prestar un servicio continuado de assurance sobre los controles de información financiera y abordar los riesgos emergentes a los que se enfrentaba la compañía a medida que la dirección ejecutaba su plan estratégico para proporcionar un mayor crecimiento a sus accionistas. El equipo tenía que alinear sus actividades de auditoría con las cuestiones más críticas para la dirección y el comité de auditoría.

¿Por dónde empezar?

El proceso de evaluación de riesgos anterior servía como medio eficaz para asignar los recursos del departamento de auditoría. Sin embargo, el nuevo desafío era ayudar a la dirección a evitar riesgos en lugar de reaccionar ante ellos, lo cual exigía un rediseño del proceso de evaluación de riesgos. Para empezar, el equipo de auditoría tenía que comprender debidamente el negocio y los riesgos asociados al mismo, utilizando para ello una amplia gama de herramientas y recursos. El equipo revisó fuentes de información internas y externas, analizó planes estratégicos e incorporó a sus procesos los riesgos empresariales que se percibían en otros ámbitos de la organización.

El equipo no sólo hizo “sus deberes”, sino que además aprovechó la información obtenida en sus reuniones con el equipo directivo para validar su entendimiento y su conocimiento de los riesgos del negocio. Estas conversaciones eran muy distintas de las anteriormente mantenidas para la evaluación

de riesgos, ya que ahora podían participar en estos debates con un sólido entendimiento del negocio, de sus estrategias, objetivos y riesgos. Las conversaciones se centraban entonces en los aspectos que era necesario cumplir para que la compañía alcanzara sus objetivos. El intercambio de información y la solidez de los conocimientos sobre el negocio por parte de la auditoría interna impresionaron a los directivos. Por primera vez, estos se beneficiaban de las conversaciones que mantenían con la auditoría interna en lugar de limitarse a cumplir una obligación anual de compartir con ellos los riesgos potenciales de la organización.

Con la información adicional recabada a través de entrevistas con directivos debidamente coordinadas, el equipo utilizó su sólido entendimiento del negocio para desarrollar un plan. En primer lugar, fueron capaces de captar los temas de riesgos más importantes y de prestar apoyo, alineándolos con las iniciativas estratégicas y los objetivos de la organización y de las unidades de negocio. Al mismo tiempo, identificaron aquellas actividades de cumplimiento y control que requerían su apoyo en materia de assurance. Para completar la evaluación de riesgos, el equipo desarrolló un plan de auditoría que identificaba el tipo de actividad auditora, que iba desde nuevas reuniones o investigaciones posteriores hasta la comprobación detallada de procesos y controles necesarios para que la dirección contara con un nivel de assurance suficiente en relación con dichos riesgos.

El equipo de auditoría interna también realizó cambios en su organización para alinearse con las distintas unidades de la compañía. Estos cambios promovieron unas relaciones más sólidas con el negocio. El equipo había modificado su enfoque, dejando atrás las meras auditorías programadas de las unidades de negocio para embarcarse en un proceso de participación continua en la evaluación y mitigación de riesgos.

Y lo más importante, la función de auditoría interna demostraba que podría hacer más y que tenía las habilidades y capacidades necesarias para ayudar a la dirección a supervisar el negocio y conseguir sus objetivos a corto y largo plazo. A pesar de que el equipo de auditoría interna ha tenido éxito en esta transformación, debe continuar con sus esfuerzos para asimilar este nuevo enfoque de riesgos y para no volver a los antiguos hábitos, que para muchos profesionales de auditoría acostumbrados a operar según los procesos, podrían representar una opción más cómoda de trabajar. Para adoptar este nuevo modo de enfocar los riesgos, el equipo de auditoría interna también ha tenido que superar la inercia, poniendo en práctica con rapidez sus ideas y ejecutando su objetivo de convertirse en un asesor de confianza de la dirección.

Imagen 5. ¿Cuáles de las siguientes medidas ha adoptado su organización para favorecer la coordinación e integración de las distintas funciones de riesgos y cumplimiento? ¿Qué medidas tiene previsto adoptar su organización?

	Ya adoptadas	Prevé adoptarlas	Prevé mejorarlas en gran medida	No prevé medidas
Definir la política general de gestión de riesgos y cumplimiento	57%	16%	13%	14%
Desarrollar una metodología común de estimación de riesgos	54%	21%	12%	12%
Establecer un marco y definiciones comunes de gestión de riesgos	52%	21%	13%	14%
Integrar los planes de auditoría y <i>assurance</i>	49%	21%	10%	19%
Asociar las fuentes de <i>assurance</i> con los principales riesgos	44%	28%	13%	15%
Integrar la información sobre cumplimiento y riesgos	35%	26%	11%	28%
Aprovechar la valoración del riesgo empresarial entre las múltiples funciones de riesgos y cumplimiento	34%	30%	13%	23%
Implantar un <i>software</i> de riesgos y cumplimiento en múltiples funciones	16%	22%	7%	54%

El estudio 2010 pone de relieve que muchas organizaciones tienen previsto implantar o mejorar significativamente la mayoría de estas medidas, pero con una excepción importante, la integración del *software* de riesgos y cumplimiento.

A través del estudio, también hemos querido conocer mejor con quién se estaban desarrollando las actividades de integración y coordinación, y hasta qué punto se estaban llevando a cabo. No es de sorprender que ámbitos como *Sarbanes Oxley* (404), auditoría externa y cumplimiento sean las funciones con las que la auditoría interna tiene los procesos más estructurados. Asimismo, la gran mayoría de los participantes está trabajando en mejorar la coordinación e integración con la auditoría externa, gestión del riesgo empresarial, seguridad de TI e información, cumplimiento y área legal. (Véase imagen 6.)

Se trata, sin duda alguna, de una buena noticia, ya que las ventajas derivadas de dicha

integración se traducen en una mejor información y un buen análisis de asignación de recursos a los riesgos. Ahí, la auditoría interna puede desempeñar un papel muy destacado. Dado que puede transformar meros datos en bruto en análisis e información de valor, es capaz ayudar a los auditores a decidir cómo asignar los recursos y qué áreas pueden contar con recursos excesivos o insuficientes. Y es este tipo de análisis el que se ha de plantear y analizar junto con la alta dirección.

El informe indica que una amplia gama de participantes está desarrollando procesos comunes de gestión de riesgos en el “*front end*” del negocio. A medida que la atención se centre en los procesos del “*back end*” (por ejemplo, procesos comunes e integrados de información y seguimiento, así como de un plan integrado de *assurance* que vaya más allá de *Sarbanes Oxley* 404 y la auditoría externa), los beneficios se harán más tangibles y evidentes.

Imagen 6. Puntúe en qué medida existe una puesta en común de información, coordinación o integración entre la función de auditoría interna y las siguientes funciones

	Escasa puesta en común o coordinación de información	Cierta puesta en común de información	Se trabaja activamente para poner en común y coordinar información	Se dispone de procesos estructurados y plan de integración
Sostenibilidad medioambiental	49%	27%	15%	8%
Salud y seguridad	42%	30%	18%	10%
Calidad	33%	33%	24%	10%
Sarbanes Oxley (404)	29%	10%	15%	46%
Prevención de pérdidas	29%	31%	29%	11%
Riesgo de crédito	27%	32%	28%	13%
Continuidad del negocio	17%	33%	33%	17%
Legal	14%	34%	34%	17%
Gestión del riesgo empresarial	13%	20%	42%	25%
Información, datos y seguridad (incluida privacidad)	8%	27%	43%	21%
Actividades y funciones de riesgo y cumplimiento	8%	19%	48%	26%
Auditoría externa	8%	22%	38%	32%
Seguridad de TI	7%	25%	44%	24%
Cumplimiento	7%	21%	43%	29%

Ampliación del alcance de trabajo y sus consecuencias

El estudio de 2010 ha tratado de determinar hasta qué punto ha evolucionado el alcance de trabajo de la profesión de auditoría interna como resultado de la crisis económica global en 2008 y 2009. Los consejos de administración, comités de auditoría y la alta dirección a menudo recurren a los puntos fuertes de la función de auditoría interna. Entre los mismos, cabe destacar su amplia perspectiva de la empresa y sus actividades, así como una metodología madura y estructurada, que puede aplicarse de forma innovadora para descubrir e identificar unos riesgos que, de lo contrario, podrían pasar desapercibidos.

Tal y como se observa en la imagen 7, el nivel inferior de la pirámide describe lo que podría considerarse como el “cometido básico” de *assurance* de la función de auditoría interna. Las medidas adoptadas en estos ámbitos ayudan a la dirección a proteger el valor de la organización. El estudio deja claro que el enfoque de muchas funciones de auditoría interna está cambiando, que los participantes esperan aún más actividades nuevas en un futuro y que el *mix* de actividades desarrolladas cambie en los próximos tres años para incluir más proyectos destinados a aumentar el valor.

Los tres niveles superiores de la pirámide describen actividades de aumento de valor, medidas que aportan información para ayudar a la dirección a mejorar las actividades del negocio. Dichos niveles describen además un orden natural de progresión –es decir, unas fases

de madurez– para ampliar el valor, mejorando el gobierno corporativo, el riesgo y el cumplimiento, aumentando el rendimiento diario del negocio y, en último término, respaldando la ejecución de iniciativas estratégicas.



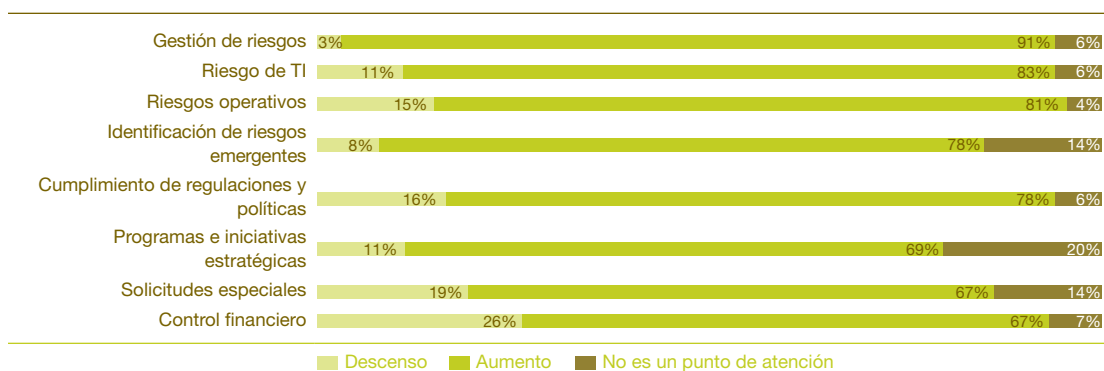
Aunque los encuestados del estudio han expresado su deseo de implantar cambios, no está claro cómo responderá la profesión ante esta necesidad. Hemos solicitado a los participantes que puntúen una lista de actividades, teniendo en cuenta si creen que aumentará o disminuirá la atención prestada a dicha actividad en los próximos tres años. Los encuestados han indicado un gran número de ellas para las que se necesitaría aumentar la atención y muy pocas para las que se reduciría. (Véase imagen 8.)

El dato más interesante es el 67% que prevé un aumento de atención en los controles

financieros. Esto contrasta con el 26% que prevé un descenso de este ámbito, lo cual constituye el mayor descenso con diferencia y el resultado más esperado.

La principal consecuencia del gran número de áreas que se espera que aumenten es que la profesión estará sometida a una gran presión para cumplir las expectativas creadas sin que se produzcan grandes cambios. Esta carga adicional se puede gestionar fundamentalmente a través de tres enfoques: recurriendo a otras funciones de la organización, aumentando la eficiencia según el nivel de gasto e incorporando a más profesionales.

Imagen 8. Indique si prevé que el nivel de atención prestada a las siguientes actividades en el plan de auditoría aumentará o disminuirá en los próximos tres años



Nuestro informe ha abordado la idea de integrar las funciones de *assurance* en un apartado anterior. En el apartado sobre el uso de las tecnologías se abordará la cuestión de la eficiencia. Con respecto a si los presupuestos de auditoría interna aumentarán para poder disponer de más profesionales, todo dependerá

en gran medida de la capacidad de la profesión para aportar un valor añadido equiparable al incremento de los recursos. Desde nuestro punto de vista, esto se traduce en la necesidad de abordar el componente de mejora de valor descrito en la pirámide anterior.

Solución a la falta de habilidades

Se espera que la ampliación del alcance de actividades de la función de auditoría y la presión para aportar mayor valor tengan consecuencias en el nivel y el mix de habilidades disponibles. Los participantes han indicado qué habilidades y capacidades específicas esperan aumentar más en los próximos tres años.

Se han identificado cuatro tipos de habilidades “intangibles” más necesarias, en las que el análisis crítico y la comunicación ocupan la primera y tercera posición, respectivamente.

para perfeccionar la efectividad del auditor. El aumento del entendimiento estratégico también se considera necesario para poder impulsar la función de auditoría interna dentro de la cadena de valor.

Sin embargo, resulta sorprendente la relativamente baja importancia dada a la experiencia profesional fuera de la auditoría interna, ya que lo consideramos un elemento importante para poder identificar riesgos con efectividad y aportar valor en otros ámbitos más allá de las áreas tradicionales de cumplimiento financiero y de políticas.

Imagen 9. Indique si la necesidad de disponer de las siguientes habilidades y conocimientos aumentará, permanecerá igual o se reducirá en los próximos tres años

	Aumentará	Seguirá igual	Disminuirá	No aplicable
Capacidad de análisis crítico	68%	31%	1%	1%
Conocimiento de enfoques de gestión de riesgos	67%	31%	1%	1%
Comunicación	63%	36%	0%	0%
Entendimiento de estrategia y modelo de negocio de organización	61%	39%	1%	0%
Experiencia específica en tecnologías (p. ej., seguridad, ERP)	60%	36%	2%	3%
Liderazgo	54%	44%	1%	1%
Experiencia en el negocio fuera de la auditoría interna	53%	42%	3%	3%
Colaboración y trabajo en equipo	50%	49%	1%	0%
Formación específica (CPA, CIA, BSA, CISA, etc.)	49%	50%	1%	2%
Otras habilidades sectoriales específicas	27%	9%	0%	64%

Entre las cinco habilidades principales encontramos dos técnicas, como son el conocimiento de enfoques de gestión de riesgos y las habilidades en TI. Finalmente, dos tipos de conocimientos generales del negocio, como son el entendimiento de la estrategia y del modelo de negocio de la organización, así como la experiencia fuera de la auditoría interna, han quedado en cuarta y séptima posición, respectivamente.

Existe una mayor necesidad de habilidades técnicas y de mejorar las habilidades intangibles

En cuanto a la mejora de habilidades, la mayoría de los encuestados (58%) afirma que una vez que se identifica el área que tiene déficit de habilidades, la formación puede solucionar este problema de forma efectiva. El uso de otros métodos para adquirir nuevas habilidades se considera mucho menos probable. La contratación de personal aparece en segundo lugar, aunque muy distanciado, con un 29% de encuestados que indica que será una táctica importante para cubrir estas deficiencias de habilidades en los próximos tres años.

La formación es una opción lógica para remediar la escasez de habilidades, pero esta estrategia no está exenta de retos. La primera consideración que ha de hacerse es la necesidad de invertir en formación en las personas adecuadas. Si bien se da por sentado que será alguien de la plantilla quien sea seleccionado para recibir esta formación, las empresas deben ir más allá y establecer programas de reclutamiento coherentes, que busquen a aquellos candidatos con más probabilidades de convertirse en empleados de alto rendimiento. Asimismo, debe valorarse el tiempo necesario para solucionar la escasez de habilidades a través de la formación.

El estudio de PwC pone de manifiesto que el personal de auditoría interna recibe formación con frecuencia para adquirir nuevas habilidades que contribuyan a remediar la escasez de las ya existentes. Sin embargo, una vez que regresan a sus puestos habituales de trabajo, tienen muy poco apoyo para poner en práctica lo aprendido. Pues bien, sin el apoyo, el desarrollo y la formación continuada proporcionada por un coach más experimentado, será imposible que el empleado pueda desarrollar plenamente las habilidades adquiridas.

Las organizaciones más destacadas utilizan un “modelo de aprendiz”, que proporciona al empleado el apoyo necesario para desarrollar completamente las habilidades recién adquiridas y aplicarlas en su puesto de trabajo. Sin embargo, este planteamiento asume que el empleado tendrá a su disposición a un *coach* de la propia organización con la experiencia necesaria, lo cual a menudo no es posible, y constituye todo un reto para muchas organizaciones. Como mejor práctica, las compañías deben encontrar el equilibrio adecuado entre la formación virtual y la formación presencial, de manera que esto sea complementado por un *coaching* específico que desarrolle sus capacidades.

A medida que aumentan las expectativas de la dirección, la función de auditoría interna debe responder ofreciendo a la organización nuevas habilidades. De lo contrario, la dirección las buscará en otra parte.

Entre los resultados más interesantes –y posiblemente más preocupantes– cabe destacar que, a pesar de que se reconoce el gran aumento en el alcance de actividades de la función de auditoría interna y los esfuerzos que habrá que hacer para ampliar su rango de habilidades, no se prevén grandes cambios en el *mix* de habilidades y en el modelo de obtención de estas nuevas capacidades para los próximos tres años. En el caso de los puestos especializados, por ejemplo, los participantes del estudio prefieren la creación de un puesto permanente antes que la implantación de un modelo que aproveche las ventajas de las rotaciones en diversas áreas de la organización. El 68% de los auditores de TI no rotan por otras unidades de negocio u otras áreas de TI de su organización.

Los resultados no indican grandes cambios en la organización en los próximos tres años. Se espera que el porcentaje de auditores permanentes sin rotación en el negocio se reduzca a un 4%, desde el 60 hasta el 56% entre 2010 y 2013, mientras que se prevé que la rotación de empleados del negocio aumente del 9 al 12% de la plantilla. Asimismo, los participantes del estudio esperan que el resto de opciones permanezcan sin grandes cambios.

Además, no se espera que varíen de forma significativa los modelos de abastecimiento de este tipo de habilidades a pesar de los grandes cambios por los que atraviesan las empresas. Según el estudio, en 2013, el 27% de los puestos vacantes será ocupado por candidatos internos, en comparación con el 26% actual. El porcentaje de nuevas contrataciones con formación en auditoría se espera que caiga del 33% actual al 31% en los próximos tres años.

58%

La mayoría afirma que una vez que se identifica una deficiencia, la formación puede solucionar esta situación.

Responder a la presión de los costes

La recesión ha afectado a la función de auditoría interna, aunque sólo en una tercera parte de las compañías que han sufrido recortes de personal, dichos recortes han afectado a los auditores internos. Se trata sin duda de un signo positivo del valor que tiene la función de auditoría interna en la empresa, un dato que puede utilizarse como plataforma sobre la que basar la futura ampliación de sus funciones. Dado que los recortes se han visto más limitados que en otras funciones, han sido muy habituales las iniciativas para aumentar la eficiencia y los cambios en el alcance de su trabajo.

En cuanto al tipo de medidas de recorte de costes que se han aplicado en sus organizaciones y en las funciones de auditoría interna, los participantes confirman que los más habituales en 2009 han sido los programas de recortes de personal generales a toda la empresa: las limitaciones en viajes y desplazamientos y la interrupción de nuevas contrataciones.

Entre el 56 y el 62% de los encuestados afirmó que la mayoría de estos programas afectaron a sus departamentos. La excepción ha sido las medidas de recorte de personal que, como indicábamos anteriormente, fueron mucho más

aisladas. Sólo el 37% de los encuestados indicó que los recortes en sus empresas afectaron al área de la auditoría interna. Aunque las funciones de auditoría interna han podido evitar en gran medida el fantasma de los despidos, un número significativo de ellos (37%) está gestionando sus costes, dejando sin cubrir los puestos que quedan vacantes, lo cual les permitirá ampliar el mix de habilidades de sus departamentos una vez que finalice la interrupción de las contrataciones.

En los últimos meses se habían aplicado distintas medidas de eficiencia a las mismas y un gran número de ellas prevé que seguirá utilizando estas iniciativas en el futuro. (Véase imagen 10.)

En particular, las prioridades relacionadas con la eficiencia en la función de auditoría interna de cara al futuro son las siguientes:

1. Aumentar el uso de las tecnologías.
2. Simplificar y racionalizar la información.
3. Racionalizar procesos integrales de auditoría.
4. Adoptar enfoques más basados en los riesgos.
5. Estandarizar sistemas y procedimientos de auditoría.

Imagen 10. ¿Cuáles de las siguientes estrategias o tácticas ha utilizado o tiene previsto utilizar para mejorar la eficiencia en la función de auditoría interna?

	Previsto usar	Ya utilizadas	No aplicable
Aumentar el uso de las herramientas automatizadas y de las tecnologías	46%	42%	12%
Simplificar y racionalizar la información y la generación de informes	34%	49%	17%
Efectuar exámenes integrales del proceso de auditoría para identificar ineficiencias en la planificación, el trabajo de campo y la información	29%	58%	13%
Adoptar enfoques basados en riesgos; reducir el tiempo dedicado a áreas no críticas	24%	69%	8%
Estandarizar procedimientos y sistemas del proceso de auditoría (p. ej., enfoque de auditoría estándar/cobertura en múltiples emplazamientos, aprovechamiento de conocimientos previos, etc.)	23%	69%	8%
Reducir servicios contratados	15%	24%	61%
Reducir desplazamientos	14%	39%	46%
Reducir formación externa	11%	31%	58%
Retrasar proyectos	10%	26%	64%
Otros	10%	12%	79%
Recortes de personal	6%	23%	71%

Asimismo, los participantes han aclarado cómo han ajustado su alcance las funciones de auditoría interna como resultado de la crisis. (Véase imagen 11.)

Imagen 11. Como resultado de las presiones e iniciativas de recorte de costes de la organización, ¿se ha añadido alguna de las siguientes actividades o proyectos de auditoría a su plan de auditoría 2009-2010? Indicar porcentaje de presupuesto utilizado en dichas actividades en 2009 y previsto para 2010

	Si	No	Porcentaje de presupuesto en 2009 (media)	Porcentaje de presupuesto para 2010 (media)
Actividades de detección y prevención de fraude	53%	34%	12%	13%
Revisiones de “recuperación de costes” (p. ej., revisiones de duplicación de pagos, cumplimiento de contratos, cumplimiento de políticas de gastos y viajes)	46%	41%	12%	17%
Investigaciones de fraude	44%	40%	8%	8%
Seguimiento para garantizar que las iniciativas de recorte de costes son sostenibles, medibles y producen los resultados previstos (p. ej., valoraciones de deterioro de controles, revisión de recorte de costes preimplantación)	32%	50%	14%	14%
Más servicios para los auditores externos a fin de reducir los honorarios de auditoría externa	28%	52%	10%	15%
Actividades adicionales de <i>assurance</i> que tradicionalmente ha sido efectuadas por otros equipos	21%	55%	13%	25%

Si bien muchos encuestados han indicado que está aumentando el número de proyectos asumidos por su departamento en las seis categorías del plan de auditoría arriba indicadas, los porcentajes de asignación presupuestaria han cambiado enormemente en tres de estas categorías.

El caso más llamativo es el aumento de las actividades adicionales de *assurance* –tradicionalmente desarrolladas por otros equipos–, que casi se ha duplicado, pues ha pasado del 13% en 2009 al 25% en 2010. Muchos responsables de auditoría parecen estar posicionando sus departamentos para ayudar a sus empresas a optimizar los recursos, proporcionando más evaluaciones combinadas de riesgos y procesos de cumplimiento que en 2009, así como aumentando su apoyo a la auditoría externa en un 5%. Asimismo, se prevé que la asignación presupuestaria para trabajos

de recuperación de costes que apuesten por el valor crezca un 5% en 2010.

En resumen, muchas funciones de auditoría interna han evitado mejor que otras los procesos de regulación de empleo y, por tanto, están relativamente mejor posicionadas que otras en cuestión de recursos. Anteriormente, se han utilizado iniciativas de eficiencia con mucha frecuencia y un importante número de departamentos tienen previsto seguir utilizando estas medidas, aunque las prioridades hayan variado. Asimismo, las asignaciones presupuestarias también han cambiado: una parte importante de estos cambios presupuestarios se destinará a optimizar las actividades de *assurance* y el resto, a actividades de mejora del valor mediante trabajos de reducción de costes.

La tecnología como catalizador

Existe una extensa gama de herramientas especializadas que respaldan y potencian el amplio espectro de procesos asumidos por la función de auditoría interna. Sin embargo, los resultados del estudio indican que la mayoría de los auditores internos no se beneficia de las ventajas de este tipo de herramientas. El aprovechamiento de estas tecnologías y herramientas debe proceder de tres ejes fundamentales: la disponibilidad de herramientas, la idoneidad de la gama de habilidades y la colaboración con otras funciones de la empresa.

Para poder evaluar el estado de las tecnologías en la auditoría interna, hemos examinado en detalle el uso de sistemas de gestión y de herramientas de análisis de datos, a la vez que hemos estudiado el empleo de determinadas herramientas automatizadas de seguimiento de controles y aplicaciones GRC, así como de herramientas de colaboración.

Sistemas de organización

El *software* de almacenamiento de datos y los sistemas ERP proporcionan una visión de todas las áreas de la organización que parecen estar infrutilizadas por los auditores internos. Sólo el 51% de los participantes en el estudio indica que su personal utiliza de forma generalizada estos sistemas. Únicamente el 8% los utiliza de forma proactiva para hacer un seguimiento de los principales indicadores de riesgos.

El 32% de los encuestados indica que dependen de otras funciones de la organización para

poder proporcionar los informes generados por los sistemas de gestión. Esto puede limitar gravemente la capacidad de auditoría interna para desarrollar su misión. La naturaleza de estos sistemas requiere consultas precisas y bien planteadas y alguien que no sea un auditor debidamente experimentado en formular consultas de auditoría, difícilmente podrá hacer esto con éxito. En este sentido, hemos planteado la pregunta de cuáles son los principales obstáculos para la función de auditoría interna a la hora de aprovechar los sistemas de su organización. (Véase imagen 12.)

Una posible razón de esta dependencia de otras funciones de la empresa para proporcionar informes quizá sea la deficiente gama de habilidades existente en la función de auditoría interna. El estudio no hace sino respaldar esta opinión. Una gran proporción de encuestados citó la escasez de habilidades como un importante obstáculo para aprovechar los sistemas de la organización: un 56% considera esta falta de habilidades como el mayor obstáculo, mientras que el 36% cree que la falta de acceso a estos sistemas es el obstáculo principal.

Existen otras dos categorías de obstáculos que representan otro tipo de desafíos para la profesión: el 41% indicó como principal obstáculo la falta de una metodología de auditoría que respalde el uso de las tecnologías. Y aún más específicamente, el 37% señaló que el principal obstáculo es que no se considera que el uso de estos sistemas aumente la eficiencia de las actividades de auditoría.

Imagen 12. Indique los mayores obstáculos para aprovechar los principales sistemas de su organización (ERP, almacén de datos, etc.) en las actividades de auditoría

	1 Principal obstáculo	2	3	4	5 Menor obstáculo
No se dispone de los conocimientos y habilidades necesarios dentro del departamento de auditoría interna	34%	22%	16%	16%	12%
Falta de acceso a este tipo de sistemas	16%	20%	21%	27%	16%
Falta una metodología y un enfoque de auditoría que respalden el uso de estos sistemas	15%	26%	38%	17%	4%
No se considera que el uso de estos sistemas aumente la eficiencia de las actividades de auditoría	14%	23%	19%	32%	12%
Otros	37%	8%	4%	4%	46%

Nota: En el texto de arriba, se han combinado los porcentajes correspondientes a la puntuación 1 y 2

Análisis de datos

Una vez obtenidos los datos de los sistemas de gestión, éstos han de ser cribados y filtrados por herramientas CAAT (técnicas de auditoría asistidas por ordenador), aplicaciones operativas y herramientas de minería de datos.

El estudio revela una situación ligeramente más optimista en el uso e implantación de este tipo de herramientas. Al pedir a los encuestados que puntuaran el uso de tecnologías de análisis de datos por parte de sus departamentos en una escala de menor a mayor experiencia en su uso, el 20% de ellos se situó en las categorías de uso avanzado, mientras que el 10% lo hizo entre los usuarios menos avanzados.

En esta categoría encontramos el mismo patrón de respuestas que en la pregunta anterior en relación con los obstáculos para usar los sistemas de organización: un 55% considera que la carencia de habilidades es un obstáculo importante, mientras que la falta de acceso a este tipo de tecnologías es considerado

el principal obstáculo por un 43% de los participantes. El patrón continúa con un 40% que considera un obstáculo importante el hecho de no contar con una metodología de auditoría que respalde el uso de herramientas CAAT y de análisis de datos. (Véase imagen 13.)

El estudio revela además que las hojas de cálculo en Excel son la herramienta más utilizada para una amplia gama de actividades de análisis de datos, mientras que otras tecnologías –como ACL, IDEA y Oversight– siguen teniendo un uso relativamente bajo. Del mismo modo, rara vez se utilizan sofisticadas herramientas de análisis de datos para desarrollar tareas como las actividades de seguimiento de seguridad y la evaluación de riesgos. El estudio refleja igualmente una baja penetración de las herramientas de colaboración (aparte de los sistemas de gestión de auditoría) y de las herramientas especializadas para efectuar un seguimiento de los controles automatizados y la seguridad. (Véase imagen 14.)

Imagen 13. Indique los principales obstáculos para aprovechar las herramientas CAAT y de análisis de datos en las actividades de auditoría

	1 Principal obstáculo	2	3	4	5 Menor obstáculo
No se dispone de los conocimientos y habilidades necesarios dentro del departamento de auditoría interna	34%	21%	18%	14%	12%
Falta de acceso a este tipo de herramientas CAAT y de análisis de datos	20%	23%	21%	23%	13%
Falta una metodología y un enfoque de auditoría que respalden el uso de estas herramientas	12%	28%	35%	19%	6%
No se considera que el uso de estas herramientas aumente la eficiencia de las actividades de auditoría	13%	18%	19%	34%	15%
Otros	44%	10%	9%	5%	32%

Nota: En el texto de arriba, se han combinado los porcentajes correspondientes a la puntuación 1 y 2

Imagen 14. ¿En qué áreas se aprovechan más las tecnologías y qué tipo de tecnologías se utilizan en los siguientes ámbitos?

Uso de tecnologías para optimizar actividades de auditoría	Herramientas de análisis de datos					Herramientas de seguimiento de seguridad/aplics.					Sistemas GRC / Auditoría					Herramientas de colaboración				
	Evaluación anual de riesgos	Planificación de recursos	Planificación	Análisis de controles	Análisis de datos	Pruebas sustantivas	Actualización de evaluación de riesgos	Gestión de documentos de trabajo	Generación de informes	Seguimiento y solución de problemas	Evaluación de parámetros de rendimiento	Comunicación	Encuestas satisfacción clientes	Seguimiento control continuo	Gestión del conocimiento	Auditoría continua	Otros			
Herramientas de análisis de datos																				
Excel	69%	68%	69%	53%	55%	56%	57%	44%	41%	48%	47%	30%	34%	28%	23%	26%	1%			
Access	6%	5%	5%	8%	16%	9%	4%	4%	6%	9%	3%	3%	3%	4%	3%	4%	0%			
SQL	3%	1%	2%	4%	10%	7%	2%	3%	3%	2%	2%	1%	1%	4%	2%	4%	0%			
ACL	4%	1%	3%	10%	31%	21%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	9%	2%	13%	0%			
IDEA	1%	0%	0%	2%	8%	6%	1%	0%	1%	0%	1%	0%	0%	1%	0%	2%	0%			
Oversight	3%	2%	3%	4%	2%	3%	4%	5%	5%	4%	4%	6%	5%	5%	6%	4%	0%			
Herramientas de seguimiento de seguridad/aplics.																				
Approva/ Versa	2%	2%	2%	3%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	0%			
Sistemas GRC / Auditoría																				
GRC platforms*	7%	5%	6%	6%	4%	5%	6%	7%	6%	7%	5%	5%	4%	4%	5%	4%	1%			
SAP GRC	2%	2%	2%	2%	3%	3%	2%	2%	2%	2%	1%	2%	1%	2%	1%	2%	1%			
Herramientas de colaboración																				
Gestión auditoría**	19%	19%	22%	16%	13%	17%	16%	28%	24%	22%	14%	14%	11%	11%	12%	11%	1%			
"Dashboards"	9%	7%	7%	7%	7%	5%	7%	6%	8%	8%	9%	7%	4%	6%	5%	5%	1%			
Herr. análisis	10%	4%	5%	4%	4%	4%	6%	3%	4%	3%	3%	5%	13%	3%	3%	3%	0%			

* Paisley, Open Pages, Resolver

** TeamMate, AutoAudit

El valor de las tecnologías

Una mejor aplicación de las tecnologías puede ser, sin duda, una posible respuesta para abordar el mayor alcance de las actividades asumidas por la función de auditoría descrito anteriormente, como, por ejemplo, iniciando un proyecto piloto para el ciclo de vida de una auditoría o para una metodología de auditoría basada en la tecnología. En lugar de analizar las mejoras tecnológicas evaluando las herramientas para ver qué es lo que hacen, el punto de partida debería ser un diagrama que represente el ciclo de vida de la auditoría piloto. En cada punto del ciclo de vida, se debe tomar una decisión sobre la posibilidad de utilizar tecnologías que mejoren y racionalicen el proceso.

Este planteamiento tiene además la ventaja de que permite medir los resultados derivados de utilizar dichas tecnologías, lo que es importante para mejorar el nivel de rendimiento conseguido, dado que los resultados del estudio de este año

indican que los auditores no están convencidos de que las tecnologías aporten ventajas claras. El 56% de ellos afirma que o bien no ha podido calcular la ventaja derivada (41%) o bien no ha visto ninguna ventaja (14%) con respecto a la implantación de tecnologías anteriores.

Los encuestados se muestran divididos con respecto al tipo de ventaja que aportan las tecnologías. La respuesta más habitual suele ser una mayor cobertura (38%), mientras que en segundo lugar se sitúa una comprobación de riesgos mejor definida (28%), seguido de una mayor eficiencia (18%) y un seguimiento continuo (17%). (Véase imagen 15.)

Por suerte, las limitaciones presupuestarias no parecen ser un obstáculo a la hora de utilizar las tecnologías, pues sólo un 4% indica haber reducido su uso por culpa de las medidas de recorte de costes.

Imagen 15. ¿Cuál es la ventaja principal de aprovechar las tecnologías en el proceso de auditoría?

	1 Principal ventaja	2	3	4	5 Menor ventaja
Mayor cobertura	38%	30%	23%	8%	1%
Comprobación de riesgos mejor definida	28%	24%	25%	21%	2%
Mayor eficiencia/menor coste	18%	24%	30%	27%	2%
Seguimiento continuo	17%	22%	20%	34%	7%
Otros	7%	3%	5%	7%	78%

Qué significa para el negocio

**Adaptarse a los
retos actuales
exige liderazgo,
visión y agilidad**

Como profesión, la auditoría interna se encuentra en una posición envidiable. Las necesidades y expectativas son mayores que nunca, dada la creciente necesidad de las organizaciones de obtener información de valor sobre una amplia gama de riesgos críticos para el negocio. Asimismo, es evidente que en las funciones de auditoría interna sigue habiendo deficiencias en cuanto a las habilidades disponibles en relación con los principales atributos. Si no son capaces de cumplir las expectativas, las funciones de auditoría interna corren el riesgo de perder el prestigio alcanzado dentro de la empresa gracias a su liderazgo durante los años de *Sarbanes-Oxley*, y podrían ser percibidas, una vez más, como una función de seguimiento de controles y cumplimiento.

La auditoría interna debe adoptar un planteamiento más radical que en el pasado con respecto a los cambios y redefinir y replantear sus capacidades y su forma de trabajar. Por ello, hay que definir el futuro de la profesión, aquí denominado como “auditoría interna 2.0”.

Hay que tener un plan

Definir y ejecutar un plan estratégico apoyado por la dirección y el comité de auditoría y alineado con sus prioridades es, sin duda, un buen punto de partida. Para ello, la propia auditoría interna debe definir su visión con claridad y desarrollar un “*business case*” que lo respalde. Algunos grupos de interés pueden seguir interesados en adoptar los modelos tradicionales y las tendencias a las que están acostumbrados, pero el entorno actual ha cambiado y las viejas recetas han dejado de tener la relevancia y el impacto de antes. El lento crecimiento, la globalización, la tecnología y la volatilidad son tan sólo algunos de los factores que definen el entorno actual. Estos factores han redefinido, y lo seguirán haciendo, el entorno de negocio, creando desafíos para todas las empresas, con independencia de su tamaño. En función de cuál sea el punto de partida, este nuevo análisis podría requerir que los responsables de auditoría interna analicen de manera crítica todos y cada uno de los aspectos que determinan el alcance, las personas, los procesos y las tecnologías que integran su función, cuestionando de manera crítica si disponen de la estrategia y de las capacidades adecuadas.

Es complicado implantar cambios importantes sin un plan. Las organizaciones de auditoría interna que orientan su visión y objetivos hacia iniciativas clave, que puedan ser abordadas de manera lógica y sistemática, son también las que tienen más probabilidades de aumentar el valor en sus organizaciones.

Replanteamiento de las prácticas de evaluación de riesgos

Posteriormente, la función de auditoría interna debe reconsiderar cómo llevar a cabo su evaluación de riesgos para demostrar con mayor claridad a la dirección la relación existente entre las áreas en las que se centran y los riesgos críticos de la organización. Es más convincente pedir a los directivos que compartan sus preocupaciones sobre cómo hacer crecer los ingresos o cómo proporcionar un valor único a los clientes, que dirigirse a ellos con preguntas genéricas y manidas como: “¿qué problemas le quitan el sueño?”.

Al esforzarse por entender y centrarse en los principales motores del negocio, las organizaciones de auditoría interna pueden definir un plan de auditoría que aporte un verdadero valor al negocio. Muchas organizaciones no se sienten cómodas alejándose de las prácticas de análisis ascendente de riesgos (*bottom-up*). Si este enfoque resulta efectivo y ayuda verdaderamente a asignar los recursos con una plena orientación a los riesgos, en ese caso, una solución eficaz puede ser complementar el enfoque existente con un nuevo perfil de riesgos estratégicos que haga posible la identificación de proyectos de auditoría estratégicos.

El mensaje de los reguladores y demás grupos de interés es que la gestión de riesgos debe mejorar. La profesión de auditoría interna debería liderar este cambio redefiniendo el proceso de evaluación de riesgos y sentando las bases para la posterior definición de un alcance del trabajo que aporte un mayor valor.

Solución para el déficit de habilidades y capacidades

Según la Encuesta Mundial de CEOs 2010 de PricewaterhouseCoopers, el desarrollo del talento es una de las principales prioridades y un auténtico reto para los directivos de todo el mundo. Esta conclusión es igualmente válida para la auditoría interna. Sus responsables reconocen la importancia en los próximos tres años de poder seguir desarrollando y mejorando las habilidades intangibles de sus equipos en áreas como la capacidad de análisis crítico, la comunicación y el entendimiento de la estrategia y el modelo de negocio de la entidad. La formación específica en estos ámbitos es la mejor estrategia a seguir. Desde el punto de vista del conocimiento, los responsables de auditoría interna también reconocen la creciente importancia de la gestión de riesgos y la necesidad de mejorar los conocimientos sobre los diferentes enfoques de gestión de riesgos. Asimismo, prevén la necesidad de contar con más experiencia en tecnologías específicas, lo cual no es de sorprender, teniendo en cuenta su importancia y la dependencia de las TI que tienen las empresas.

Sin embargo, tal y como indicamos anteriormente, un entorno diferente como el actual requiere un plan de auditoría distinto, que a su vez necesita de unas habilidades y una experiencia también diferentes. Por tanto, nos ha sorprendido ver que, a pesar de que los responsables de auditoría interna consideran que existe una necesidad mayor de que el personal tenga experiencia fuera de la auditoría interna, este factor sólo haya ocupado la séptima

posición de un total de diez en cuanto a las futuras necesidades de la profesión.

Cambiar el perfil del profesional de auditoría interna puede ser difícil, pero también puede que sea necesario para llevar a esta profesión a una siguiente generación capaz de cumplir las expectativas y necesidades actuales. En nuestro caso, añadir profesionales con más experiencia fuera del ámbito de la auditoría es fundamental para aumentar nuestra credibilidad frente a los clientes, aportar valor a través de nuestros análisis prácticos y, quizá más importante, para desarrollar el talento de la auditoría interna.

Alineación con otras funciones de *assurance*

Mejorar la alineación de la función de auditoría interna con las distintas funciones de control interno, cumplimiento y gestión de riesgos para garantizar unos niveles óptimos de *assurance* debería ser un objetivo fundamental para cualquier organización compleja. Esta tendencia es evidente en los datos que se desprenden de nuestro estudio, si bien gran parte de los trabajos de integración realizados hasta la fecha hacen referencia a trabajos relacionados con el *reporting* de la información financiera.

Algunas de las compañías más destacadas han llevado a cabo un ejercicio para asociar las fuentes de *assurance* con los riesgos críticos y requerimientos de cumplimiento en la organización. El siguiente paso en la curva de madurez será determinar una estrategia de auditoría relacionada con las otras funciones de *assurance* no financieras, teniendo en cuenta

el grado de independencia de cada función, evaluando los riesgos que se estén abordando y las competencias de cada función.

La función de auditoría interna está bien posicionada para desarrollar el concepto de la alineación de las actividades de *assurance* e impulsar su ejecución, mejorando de esta manera su posicionamiento y el valor aportado a la organización.

Centrarse en obtener ROI en las tecnologías

El uso de las tecnologías está casi universalmente considerado como un motor de la eficiencia y la efectividad, aunque en la práctica esto ha sido difícil de conseguir y más aún de demostrar. Del estudio se desprende que el uso de las tecnologías es la principal iniciativa de eficiencia de cara a los próximos años.

El impulso de la tecnología debería estar destinado a solucionar un problema o una incidencia del negocio, en lugar de adquirir tecnología porque sí. Para ello, es necesario una evaluación clara del ciclo de vida de la auditoría con el fin de identificar fórmulas para utilizar la tecnología de manera que sea posible conseguir y medir la eficiencia obtenida. El estudio revela que aproximadamente el 50% de las funciones de auditoría interna no ha empleado planteamientos en términos de ROI (retorno sobre la inversión) a la hora de implantar herramientas tecnológicas. También pone de relieve que la mayoría de las organizaciones de auditoría interna cree no tener las habilidades

y metodologías necesarias para utilizar las tecnologías de forma efectiva.

Un avance significativo en el uso de las tecnologías requiere una clara visión inicial y, posteriormente, un método disciplinado y orientado al negocio que tenga en cuenta las habilidades necesarias, además de toda una serie de factores tales como los indicados en el documento de PwC “*Maximizing internal audit: A 10-step imperative for thriving in a challenging economy*”.

La organización de auditoría interna 2.0

El concepto de auditoría interna 2.0 incita a las organizaciones a reflexionar sobre los cambios que han de adoptarse. A medida que la función de auditoría interna se enfrenta a nuevas necesidades y expectativas, debe redefinir su papel, ampliar su gama de habilidades y prepararse para tomar la iniciativa a la hora de satisfacer los retos de un entorno de negocio tan cambiante como el actual.

Ha llegado el momento de actuar, ahora que la función de auditoría interna ha logrado captar la atención de la dirección

Metodología del estudio

El “*Estudio 2010 sobre el estado de la profesión de auditoría interna*” se llevó a cabo en el cuarto trimestre de 2009 e incluye respuestas de más de 2.000 auditores internos de más de 50 países

El estudio responde a cuatro objetivos:

- 1) Obtener una imagen general sobre la profesión de la auditoría interna.
- 2) Compartir el análisis y las observaciones de PricewaterhouseCoopers sobre cuestiones, tendencias y cambios de gran trascendencia, que están redefiniendo la profesión actual de la auditoría interna.
- 3) Recabar información comparativa que ayude a las organizaciones a contrastar sus procesos y procedimientos de auditoría interna
- 4) Proporcionar una referencia básica con respecto a la cual poder medir los constantes cambios que está experimentando la profesión.

Si desea analizar con más detenimiento cómo pueden afectar estas cuestiones a su organización, póngase en contacto con los profesionales de PwC que se indican a continuación:

Ferrán Rodríguez Arias
Socio de PricewaterhouseCoopers
Grupo de Gobierno Responsable
Tel.: 932 532 801 (Barcelona) – 915 684 089 (Madrid)
ferran.rodriguez@es.pwc.com

Ramón Abella Rubio
Socio de PricewaterhouseCoopers
Servicios de Auditoría Interna
Tel.: 915 684 600
ramon.abella.rubio@es.pwc.com

gobierno.responsable@es.pwc.com

PricewaterhouseCoopers (www.pwc.com) ofrece servicios de auditoría, consultoría de negocio y financiera y asesoramiento legal y fiscal para dar confianza e incrementar el valor de sus clientes y stakeholders. Más de 163.000 personas en 151 países aúnan sus conocimientos, experiencia y soluciones para aportar nuevos puntos de vista y un asesoramiento práctico.

© 2010 PricewaterhouseCoopers. Todos los derechos reservados. "PricewaterhouseCoopers" se refiere a la red de firmas miembros de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.