

Luces, cámara, acción... guión de auditoría interna para un entorno en pleno cambio

*Estudio 2011 sobre el estado
de la profesión de auditoría
interna*



Índice

La clave

Crecimiento y riesgo, en el foco de atención 4

Análisis en profundidad

Guión de auditoría interna para un entorno en pleno cambio 6

Nuevo crecimiento, nuevos riesgos 7

Mercados emergentes 9

Fusiones y adquisiciones 10

Innovación y desarrollo de nuevos productos 10

Ventajas y desventajas de las tecnologías emergentes 11

Actualización e implantación de sistemas ERP 12

Redes sociales, dispositivos móviles e informática en la nube (cloud computing) 13

El laberinto de la regulación y la reputación 15

El creciente alcance de la regulación y las reformas 15

Sostenibilidad 16

Adaptación y alineamiento 17

Comunicación y gestión relacional 17

Solución a la falta de habilidades 21

Qué significa para el negocio

Se abre el telón. ¿Estás preparado? 24

¿Dónde estaremos dentro de tres años? 25

La clave

Crecimiento y riesgo, en el
foco de atención

Tras varios años de incertidumbre financiera, vemos un sorprendente nivel de confianza entre los directores generales y consejeros delegados (CEOs) que han participado en nuestra Encuesta Global de CEOs de 2011. En la encuesta de 2010, los líderes empresariales se centraban en la gestión de riesgos, la prevención de nuevos escenarios de crisis y en la eficiencia en costes. De igual manera, nuestro *Estudio 2010 sobre el estado de la profesión de auditoría interna* ponía de manifiesto que los auditores internos estaban decididos a satisfacer las cambiantes necesidades y expectativas de sus distintos grupos de interés, incluidos los CEOs de sus respectivas compañías. El foco de atención en ese momento se situaba en los nuevos planteamientos con respecto a la evaluación de riesgos, en la integración con otras funciones de riesgos y de cumplimiento, así como en las estrategias de mejora de la eficiencia interna. Todo ello para abordar el reto fundamental de hacer más con menos.

Vuelve la confianza

En 2011, los resultados de la Encuesta Global de CEOs reflejan una renovada confianza, una mayor innovación y la necesidad de reducir la brecha existente en materia de habilidades para aprovechar las oportunidades de crecimiento que comienzan a surgir. Las perspectivas de un fuerte crecimiento en los mercados emergentes es una de las razones principales por las que el 84% de los CEOs que ha participado en esta edición, afirma que ha cambiado la estrategia de su compañía. Y de dicho porcentaje, una tercera parte afirma haber realizado cambios “fundamentales”.

Sin embargo, muchos opinan que las perspectivas de crecimiento serán muy desiguales, por lo que están reevaluando sus estrategias en ámbitos como el talento y la innovación, a medida que replantean las ventajas potenciales de trabajar más cerca de sus socios

estratégicos y de las administraciones públicas. Dado que estas perspectivas tan divergentes requieren distintos planteamientos, las empresas siguen invirtiendo en tecnología para mejorar la eficiencia interna y emplean aplicaciones emergentes, como las redes y medios sociales, los dispositivos móviles y el denominado *cloud computing* o computación en la nube.

Además de estos cambios, el equilibrio de poderes dentro de la empresa sigue cambiando. Los accionistas y reguladores exigen transparencia, mayor asunción de responsabilidades y mayor participación en cuestiones anteriormente reservadas únicamente a la alta dirección y al consejo de administración. Las nuevas reglas, las mayores obligaciones de información y la aplicación más estricta de las mismas están provocando cambios importantes en las empresas de todo el mundo, incluida la banca y los mercados de capitales, la sanidad, los *private equity* y prácticamente cualquier sector.

Reinventando el crecimiento

Los CEOs, que anticipan cómo está cambiando el entorno de sus negocios y buscan valor en nuevos mercados, a través de sus clientes y socios estratégicos, confían en encontrar grandes oportunidades. A medida que los CEOs salen a escena con un papel aún mayor, los auditores internos deberían adoptar un enfoque similar y prepararse para bordar el papel de “mejor actor secundario”. Y a medida que las compañías ponen sus miras más allá de sus fronteras tradicionales, los auditores internos deben aprovechar esta situación para ampliar su alcance de trabajo e influencia y considerar un conjunto de riesgos más amplio, implicando a todos los grupos de interés para contar con mayor apoyo en ámbitos menos habituales en este momento.

Los responsables de auditoría interna pueden ayudar a sus comités de auditoría y a la alta dirección a comprender un

entorno extraordinariamente dinámico y complejo, y pueden facilitar su adaptación a un mundo que cambia rápidamente. Aquellos que tengan éxito en estas iniciativas, aportarán a sus organizaciones un enorme valor; aquellos que no aprovechen la oportunidad, se arriesgan a perder relevancia dentro de sus organizaciones.

La auditoría interna responde

Nuestro *Estudio 2011 sobre el estado de la profesión de auditoría interna* examina cómo está respondiendo la auditoría interna a este entorno de riesgos cambiantes. Nuestros resultados y entrevistas con destacados profesionales de la auditoría interna ponen de manifiesto tres áreas principales de preocupación: el crecimiento estratégico, las tecnologías emergentes y el aumento de la regulación aplicable. Sin embargo, los datos del estudio muestran también una falta de confianza en la capacidad de la auditoría interna para abordar estos asuntos.

Tal y como hemos indicado con anterioridad, hemos entrevistado a diversos responsables de auditoría interna para conocer cómo están respondiendo a los retos empresariales del entorno actual. Una y otra vez hemos escuchado que las habilidades que se necesitan para el éxito en este ámbito son: comunicación eficaz, capacidad para forjar relaciones con la alta dirección de la compañía y el presidente del comité de auditoría, y habilidad para asociarse con colaboradores estratégicos, tanto internos como externos. Asimismo, también hemos observado que los principales profesionales de auditoría interna se están preparando para desempeñar un papel significativo en el entorno actual, marcado por constantes cambios.

Análisis en profundidad

Guión de auditoría interna
para un entorno
en pleno cambio

A medida que las funciones de auditoría interna se esfuerzan por dejar atrás la mera supervisión de los controles financieros para asumir mayores responsabilidades de asesoramiento en una amplia gama de riesgos estratégicos, empresariales y de cumplimiento, resulta fundamental que dejen patente su credibilidad frente a los responsables de sus compañías, demostrando sus habilidades y capacidades en dichos ámbitos. Si el equipo de auditoría interna no participa en las iniciativas más significativas de su empresa, debería preguntarse por qué. ¿Se debe a que carece de las habilidades o conocimientos necesarios para efectuar aportaciones de peso? ¿O es porque la función de auditoría interna no se ha ganado un sitio en la toma de decisiones?

En nuestra opinión, la necesidad de expandir el negocio a los mercados emergentes, mantener la competitividad mediante tecnologías innovadoras y responder a un entorno regulatorio que cambia rápidamente, constituyen algunos de los principales riesgos a los que se enfrentan las empresas en la actualidad. Si uno comprende estas áreas de riesgo, desarrolla y demuestra las capacidades necesarias para abordarlas y pide que le hagan un hueco en la toma de decisiones, conseguirá ese sitio y seguirá siendo invitado, siempre y cuando sea capaz de aportar valor de forma sostenible.

A continuación, se incluye un análisis sobre cómo se están preparando los participantes de nuestro *Estudio 2011* ante el entorno actual, al tiempo que comparamos las medidas que han adoptado con las acciones que están implantando los principales profesionales de auditoría interna para cumplir esos mismos retos.

Nuevo crecimiento, nuevos riesgos

Solo la mitad de las economías mundiales crece actualmente a un buen ritmo. A pesar de que el Fondo Monetario Internacional (FMI) prevé un crecimiento del 4,2% para 2011 en todo el mundo, los países desarrollados –que constituyen un 52% de la economía mundial– están creciendo la mitad. Por el contrario, los mercados emergentes están experimentando un auténtico *boom* y se prevé que países como Indonesia, India y China, crezcan a ritmos superiores al 6%.

El 92% de los CEOs de países de Europa occidental esperan que sus actividades en los países asiáticos crezcan, mientras que solo el 48% confía en que lo hagan sus actividades en Europa. De igual modo, los CEOs de Asia-Pacífico y Latinoamérica tienen mayores perspectivas de crecimiento en sus propias regiones que en otros territorios. En ambos casos, es muy probable que esta imagen represente una clara ruptura con el pasado reciente, en el que el consumo de los mercados desarrollados era el principal motor del crecimiento¹.

Sin embargo, nuestro *Estudio 2011 sobre el estado de la profesión de auditoría interna* pone de manifiesto que la mayoría de las funciones de auditoría interna tan solo participa de una manera marginal a la hora de abordar los riesgos asociados al crecimiento en los mercados emergentes, a las adquisiciones transfronterizas y a las nuevas alianzas estratégicas o *joint ventures*.

¹ 14.ª edición de la Encuesta Global de CEOs, PwC. Enero de 2011.

“Auditoría interna debe concentrarse en los riesgos relevantes, tanto a nivel inherente como residual, y desechar de sus planes anuales de auditoría y de sus programas de trabajo las actividades relacionadas con riesgos no relevantes o de impacto reducido”.

Joel Kramer, director general de MIS Training Institute.

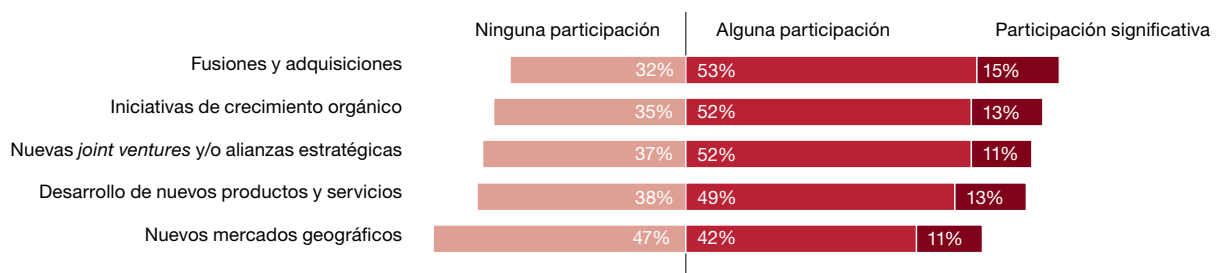
Ante la pregunta de si las actividades específicas de auditoría interna aumentarán o disminuirán en los próximos tres años, cerca del 80% ha indicado que aumentará su enfoque en actividades y programas estratégicos, mientras que solo el 57% tiene previsto aumentar su cobertura en ubicaciones internacionales (Figura 2). Asimismo, únicamente el 36% ha manifestado la necesidad de ampliar su experiencia internacional (Figura 7).

Cuando se les ha preguntado específicamente sobre la participación de auditoría interna en las principales oportunidades de crecimiento identificadas, el crecimiento en los mercados geográficos más recientes –un ámbito con uno de los riesgos presumiblemente más elevados– fue la menor prioridad entre los participantes del estudio. Sin embargo, lo más llamativo de los resultados de esta pregunta fue la relativa falta de profundidad existente con respecto a la participación de la función de auditoría interna en cualquiera de estas iniciativas

de crecimiento, dado que únicamente entre un 11% y un 15% de los encuestados indicó tener una “participación significativa” (Figura 1).

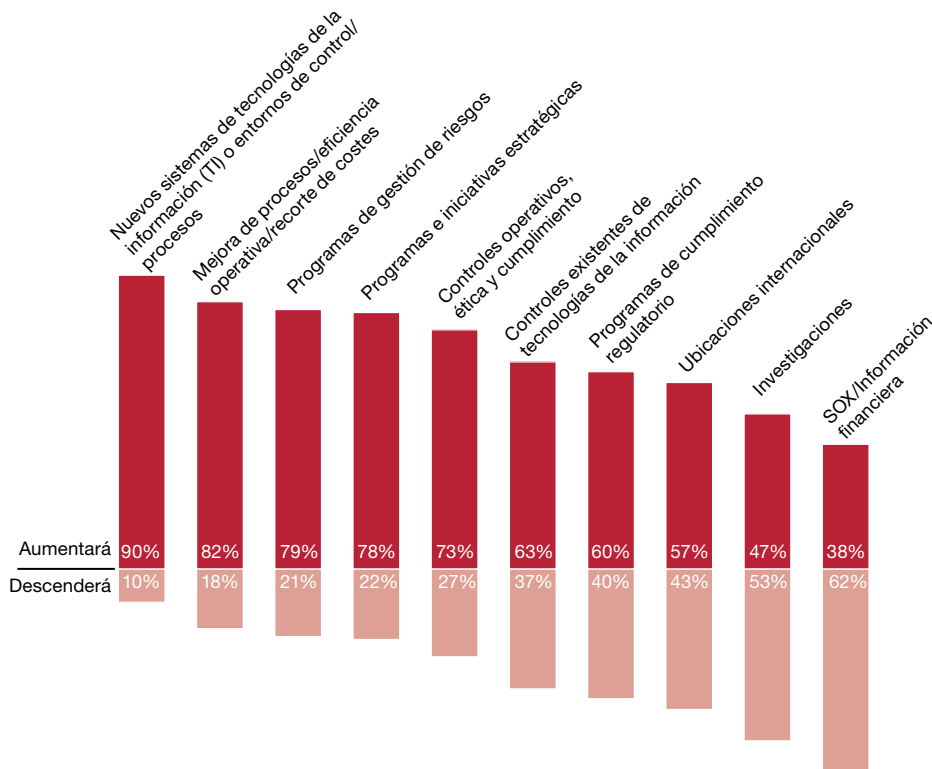
A medida que las empresas hacen cada vez mayor hincapié en el crecimiento procedente de una amplia gama de mercados y territorios, resulta más importante que la función de auditoría interna se centre en los riesgos asociados a estas iniciativas estratégicas. Los resultados de nuestro estudio indican que tan solo una pequeña parte de las funciones de auditoría interna está destinando su atención de manera significativa a estos ámbitos. Asimismo, las entrevistas mantenidas con los máximos responsables de auditoría de las empresas confirman que, en el caso de las principales funciones de auditoría interna, las iniciativas de crecimiento estratégico constituyen una de las principales prioridades en materia de auditoría y de riesgos.

Figura 1. Puntúe el nivel de participación de la función de auditoría interna en los siguientes ámbitos*.



* En caso aplicable.

Figura 2. Indique si el nivel de atención prestada en el plan de auditoría a las siguientes actividades aumentará o disminuirá en los próximos tres años.



Mercados emergentes

Las perspectivas de crecimiento en los mercados emergentes están tentando a empresas de una amplia gama de sectores. Las conversaciones, que hemos mantenido con los principales auditores internos, confirman que están prestando más atención a este tipo de ubicaciones, al considerar que su nivel de riesgo es mayor de lo que su tamaño o materialidad podrían indicar *a priori*. Las principales áreas de atención dentro de estas ubicaciones de alto riesgo incluyen la gestión de cobros, tesorería, compras, inversiones de capital y cumplimiento regulatorio.

Para ayudar a sus empresas a abordar los riesgos asociados a su expansión en mercados emergentes, las principales funciones de auditoría interna están adoptando medidas tales como:

- Facilitar la realización del análisis de riesgos emergentes con el equipo directivo y el comité de auditoría. De esta forma, hacen del crecimiento en los mercados emergentes y los riesgos asociados una prioridad destacada en la agenda del comité de auditoría, considerando la estabilidad política, las diferencias culturales, el entorno de regulación y la disponibilidad de recursos competentes para llevar a cabo una evaluación de riesgos

específica para cada país o mercado emergente.

- Participar activamente y con la mayor antelación posible en la fase de desarrollo, para poder establecer un sólido sistema de controles internos, valorando si las políticas y los procedimientos existentes a nivel local sopesan de forma oportuna los objetivos de coherencia con las normas y los valores corporativos; legislaciones, regulaciones y normas contables locales; y viabilidad y sostenibilidad de la cultura local.
- Utilizar información analítica detallada para planificar de manera remota auditorías de estas ubicaciones, potenciando así la rigurosidad del enfoque de auditoría, reduciendo la duración del trabajo a realizar y haciendo posible que se lleven a cabo un mayor número de auditorías, en caso necesario.
- Trabajar con la dirección para desarrollar objetivos y medidas adecuadas para implantar unos entornos aceptables de control de las actividades llevadas a cabo en los mercados emergentes, asegurándose de que la dirección, el comité de auditoría y auditoría interna tengan un entendimiento común del periodo de tiempo necesario para contar con unas

normas de control maduras y sólidamente establecidas en el país en cuestión.

- Consolidar las cuestiones relevantes, derivadas de las auditorías de los mercados emergentes, en informes periódicos al equipo directivo para garantizar que las cuestiones comunes a todos ellos se comprenden, se comunican y se abordan en los distintos territorios.
- Adquirir los conocimientos oportunos sobre las normas y legislaciones más importantes en materia de anticorrupción y responsabilidad de los administradores, como puedan ser la FCPA estadounidense (US Foreign Corrupt Practices Act), la Bribery Act del Reino Unido o las Leyes de Auditoría y de Economía Sostenible en España, entre otras, trasladando los conocimientos más relevantes a la dirección y al comité de auditoría y demostrando de esta forma, cómo pueden afectar dichos marcos legislativos a las estrategias de crecimiento previstas en los mercados emergentes.
- Desarrollar funciones o equipos satélites (locales o regionales) y asociarse con otras funciones de riesgos y de cumplimiento para desarrollar los conocimientos locales de las prácticas de negocio, normas regulatorias y aspectos culturales, los cuales resultan críticos para abordar con éxito un entorno de riesgos en mercados emergentes. Las principales funciones de auditoría interna establecen, además, acuerdos de reclutamiento y contratación a escala internacional para ampliar su alcance geográfico y sus capacidades para identificar y auditar mejor los riesgos.
- Desempeñar un papel fundamental a la hora de efectuar un seguimiento de los riesgos a través de visitas periódicas a los distintos centros de operación, revisiones remotas de los principales parámetros financieros y operativos, participaciones en programas de formación e interacciones continuas con la dirección de la compañía a nivel local, regional y corporativo.

Fusiones y adquisiciones

El crecimiento inorgánico a través de fusiones y adquisiciones puede acelerar el crecimiento, pero también implica una amplia gama de riesgos. La función de auditoría interna puede ayudar a la dirección a identificar y valorar estos riesgos. Asimismo, la auditoría interna puede desempeñar un papel importante una vez materializada la operación corporativa, al ayudar a la dirección a conseguir las sinergias previstas y reducir costes, por ejemplo, a través de un proyecto de racionalización de controles. Las principales funciones de auditoría interna participan en el proceso *M&A* de sus empresas, desde la fase de *due diligence* previa a la adquisición hasta la fase de integración posterior a la operación, llevando a cabo las siguientes acciones:

- Efectuando evaluaciones previas a la adquisición en materia de buen gobierno, riesgos y entorno de control; controles sobre los procesos del negocio, sistemas de TI; programas de cumplimiento; y cultura de riesgos y controles de la empresa objetivo.
- Evaluando oportunidades y desarrollando planes para la integración de áreas como auditoría interna, cumplimiento de Sarbanes Oxley, gestión de riesgos y otras funciones de cumplimiento, comprendiendo además las diferencias existentes en las estrategias de gestión de riesgos y de auditoría, y las distintas metodologías utilizadas, así como las diferencias culturales y de mejores prácticas empleadas por cada compañía.
- Actuando como asesor de los equipos posteriores a la integración con relación al diseño de controles y procesos; a la integración de sistemas de TI; a la migración, calidad y seguridad de los datos; y a la validación y seguimiento de los beneficios y ahorros en costes, así como en la gestión de proyectos.
- Llevando a cabo auditorías en un breve plazo de tiempo tras el cierre de operaciones de adquisición rutinarias. En el caso de grandes adquisiciones en

nuevos territorios, la auditoría interna deberá formar parte del equipo de integración para asegurarse de que se cumplen las normas de control desde el primer día y de que se solucionan las debilidades de control identificadas con anterioridad.

Innovación y desarrollo de nuevos productos

A medida que las empresas perciben los primeros indicios de la recuperación económica, se esfuerzan por ser las primeras en volver a la senda del crecimiento y se plantean cuál es la mejor manera de conseguirlo.

En muchos casos, la respuesta será la innovación y el desarrollo de nuevos productos, a medida que se consigan las eficiencias necesarias para recortar y sostener costes, mejorar el rendimiento y competir en un entorno de negocio cada vez más automatizado.

Tradicionalmente, las funciones de auditoría interna se han mostrado reticentes a lanzarse a iniciativas estratégicas de este tipo, bajo su creencia de que los riesgos estratégicos deben seguir siendo un dominio reservado a la alta dirección. Al fin y al cabo, ¿por qué iba auditoría interna a cuestionar la estrategia de la compañía? ¿Acaso saben algo sobre el desarrollo de nuevos productos?

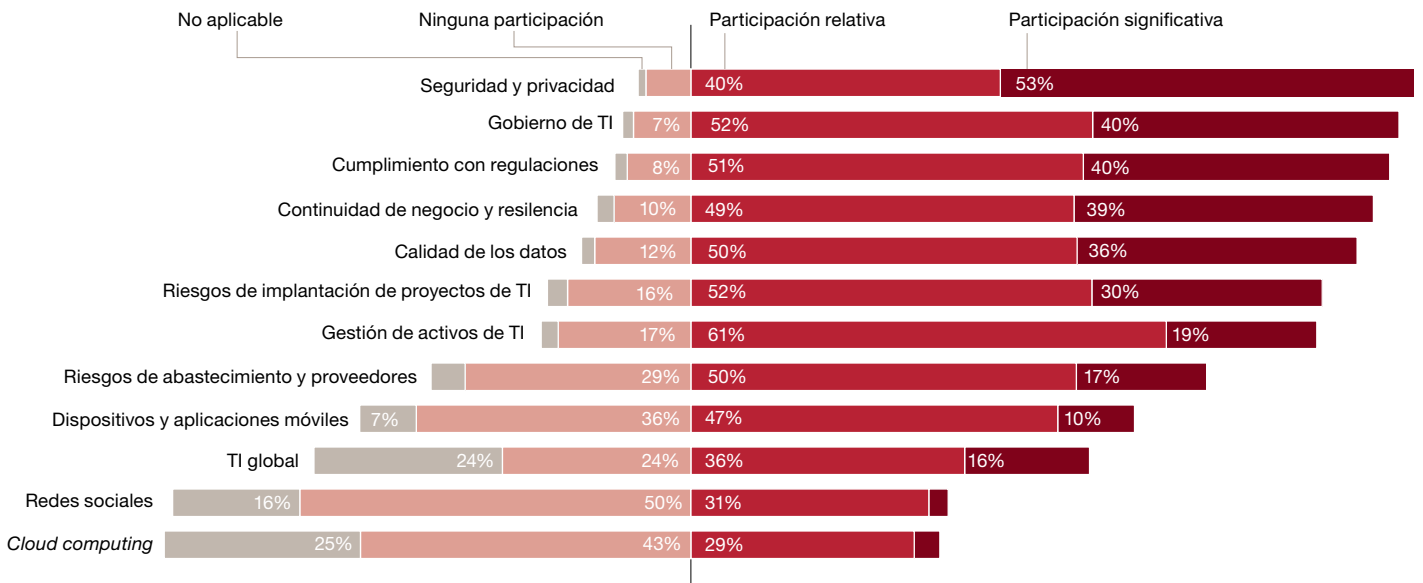
En nuestra opinión, y en la opinión de muchos responsables de auditoría de grandes empresas, la función de auditoría interna puede desempeñar un papel significativo a la hora de apoyar las iniciativas estratégicas, sin que ello quiera decir que tengan que aventurarse a desarrollar estrategias o anticipar decisiones estratégicas. Prácticamente todas las iniciativas estratégicas incorporan proyectos, procesos, controles y parámetros que deben contar con una correcta ejecución.

Auditoría interna puede desempeñar un papel importante a la hora de evaluar los riesgos de ejecución y proporcionar a la

dirección y al comité de auditoría la seguridad adecuada de que dichos riesgos están siendo gestionados y comunicados de manera oportuna. Por ejemplo, auditoría interna desempeña una función destacada al:

- Evaluar la estructura de gestión de proyectos, los procedimientos de buen gobierno, las evaluaciones de riesgos del proyecto y los procesos de resolución de conflictos o problemas. Asimismo, la función de auditoría interna puede evaluar los procesos de seguimiento y comunicación de los principales datos del proyecto y realizar pruebas para comprobar la integridad de dicha información.
- Participar en comités rectores de iniciativas estratégicas importantes para aportar una visión objetiva y transparente de los riesgos asociados al proyecto, la información sobre el estado del mismo y la consecución de los beneficios previstos.
- Auditar y efectuar un seguimiento de los riesgos de ejecución de la innovación empresarial, auditando la hoja de ruta prevista en el ámbito de I+D, los procesos de ingeniería, las autorizaciones de financiación y los procesos relativos al desarrollo de nuevos productos.
- Desarrollar una metodología para auditar a proveedores externos responsables del desarrollo de productos, cuando dicho ámbito constituya un componente nuevo y significativo de la estrategia de innovación de la organización.
- Adquirir conocimientos sobre los modelos de negocio emergentes y comunicar los riesgos asociados a la dirección y al comité de auditoría.
- Contratar a personal de la propia entidad o recurrir a recursos externos para llevar a cabo con eficacia, funciones similares a las indicadas anteriormente en caso de no contar internamente con los conocimientos y las habilidades necesarios.

Figura 3. ¿En qué medida se están destinando recursos de auditoría interna a los siguientes ámbitos de riesgos tecnológicos?



Ventajas y desventajas de las tecnologías emergentes

Cerca del 70% de los CEOs que ha participado en la 14.ª edición de la *Encuesta Global de CEOs* está invirtiendo en TI para reducir costes y ganar eficiencia, mientras que el 54% está destinando recursos a iniciativas de crecimiento, incluidas tecnologías emergentes en dispositivos móviles, redes y medios sociales y análisis de datos. Tal y como afirman en nuestra encuesta, los CEOs están explorando diversas posibilidades en materia de tecnología y considerando los riesgos y beneficios asociados al denominado *cloud computing*.

Asimismo, muchas empresas han retrasado o pospuesto sus proyectos de implantación o actualización de sistemas ERP (*enterprise resource planning*) como resultado de la crisis financiera. Dichos planes están siendo retomados en la actualidad y los equipos de dirección no solo quieren asegurarse de que estos sistemas son seguros y están bien controlados, sino que también quieren aprovechar al máximo los beneficios derivados de su inversión en ellos.

Y a medida que las tecnologías de la comunicación y los medios de comunicación emergentes ganan cada vez más popularidad, otros aspectos como la protección de las marcas, la

seguridad y los riesgos de privacidad acaparan una atención cada vez mayor. Sin embargo, menos de la mitad de los encuestados en nuestro *Estudio 2011* indica que participará en la auditoría de riesgos asociados a ámbitos como el *cloud computing* o las redes sociales, al tiempo que menos del 5% de ellos afirma tener una participación significativa (Figura 3) en estos ámbitos. Por su parte, si bien más de la mitad de los encuestados espera participar en los proyectos de evaluación de los riesgos asociados con las aplicaciones móviles, solo un 10% de ellos prevé que tendrá una participación significativa.

La inmensa mayoría de los encuestados indicó que, de cara a los próximos tres años, se concentrará en los riesgos tecnológicos, un 90% afirma que aumentará la atención prestada a la implantación de nuevos sistemas y un 63% incrementará los esfuerzos dedicados a los sistemas existentes. Al mismo tiempo, los encuestados afirmaron que el ámbito de las tecnologías especializadas será sin duda una de las áreas en las que más necesidades tienen de adquirir conocimientos, habilidad y capacidades nuevas (66%).

En cuanto a los ámbitos específicos del riesgo tecnológico al que destinarán la atención de sus auditorías, los

participantes del *Estudio 2011* tienen previsto de manera casi unánime participar en áreas tradicionales, como la seguridad, la integridad de los datos, la implantación de sistemas y la continuidad del negocio. Los resultados de nuestro estudio y las entrevistas y conversaciones mantenidas con algunos de los responsables de auditoría interna de las principales compañías, también indican que el área de auditoría interna está aumentando su atención en ámbitos como los riesgos a nivel de aplicación y los riesgos funcionales, tales como la gestión de activos y el gobierno de las TI. Y, si bien la participación en proyectos de nueva implantación de sistemas no es nada nuevo, vemos que el papel desempeñado por auditoría interna en estos proyectos se está ampliando para alcanzar otros ámbitos, como la seguridad de ejecución del proyecto y la consecución de las ventajas y beneficios asociados al mismo.

A pesar de que los resultados de nuestro estudio muestran un interés entre leve y moderado en las tecnologías emergentes tales como el *cloud computing*, las redes y medios sociales y el uso de los dispositivos móviles, las conversaciones que hemos mantenido con los responsables de auditoría interna indican que las principales funciones de auditoría interna están interactuando de forma activa con expertos internos y externos en esta materia, para abordar los riesgos que estas tecnologías llevan aparejados.

Los responsables de auditoría con los que hemos hablado sobre cuestiones tecnológicas, se han mostrado unánimes a la hora de afirmar que el riesgo reside en la velocidad con la que se producen los avances en este ámbito. ¿Quién podría haber previsto hace tan solo tres años el predominio de las redes y medios sociales en el entorno actual de los negocios o que todo un departamento de TI pudiera ser externalizado a través de un proyecto de *cloud computing*?

Los principales responsables de auditoría reconocen que la tecnología evoluciona más rápidamente que otras áreas de riesgos y exigirá contar con una perspectiva actualizada sobre cómo aportar valor a las diversas partes interesadas en la entidad. Asimismo, prevén que las tecnologías emergentes presentarán desafíos importantes de cara a la captación de talento, lo cual puede crear la necesidad de encontrar mecanismos y alianzas con otras funciones de la entidad, así como con proveedores de servicios externos.

En el ámbito de las tecnologías, las áreas de mayor preocupación para los principales profesionales de auditoría interna incluyen los planes de sus compañías para actualizar o implantar sistemas ERP y el uso extensivo de los medios y redes sociales, los dispositivos móviles y el ámbito del *cloud computing*.

Actualización e implantación de sistemas ERP

Aunque muchas funciones de auditoría interna ya han tenido algún tipo de participación e involucración en proyectos de implantación de sistemas de TI, el alcance y la profundidad de dicha participación es muy variable de una empresa a otra. Las principales funciones de auditoría interna están plenamente integradas en los equipos de implantación de estos proyectos y son consideradas asesores clave a la hora de gestionar una amplia gama de riesgos técnicos, de procesos de negocios y de proyectos. La adopción de un enfoque integral con respecto a la gestión de los riesgos asociados a estos proyectos, implica una mayor atención a tres resultados fundamentales.

Resultados de los controles:

¿confiamos en que pueda mejorarse el entorno de control interno para cumplir con mayor eficiencia y eficacia con los requisitos operativos, regulatorios y de información financiera?

Resultados de los proyectos:

¿confiamos en que los proyectos puedan completarse ajustándose al plazo, al presupuesto y a la calidad requeridos?

Resultados del negocio: ¿confiamos en que se identificarán y se materializarán de forma oportuna los beneficios que pueda tener para la entidad?

Las principales funciones de auditoría interna están desempeñando papeles importantes en cada uno de estos objetivos de proyectos, y están aportando valor en una amplia variedad de actividades previas y posteriores a la implantación de sus respectivos proyectos:

- Evaluación del diseño de controles manuales y automatizados en nuevos procesos de negocio.
- Valoración de modificaciones de los procesos de negocio, incluidos el desarrollo de documentación y la optimización del entorno de control.
- Análisis y seguimiento de protocolos de gestión de proyectos y riesgos de proyectos.
- Evaluación del marco de beneficios previstos en el proyecto y de su proceso de medición.
- Evaluación de la seguridad del sistema y segregación de los modelos de responsabilidades.
- Valoración de las estrategias de migración de datos y comprobación de la integridad y calidad de los mismos.

“Cuando se piensa en las diferencias entre los cambios tecnológicos y los cambios en las normas de contabilidad, se está hablando de la noche y el día. Por ejemplo, el denominado *cloud computing*, cambia a la velocidad de la luz en comparación con las normas contables. O si se piensa, por ejemplo, en lo rápido que un virus puede infectar los sistemas de la compañía. Este es el tipo de cuestiones a las que nos enfrentamos en el entorno actual”.

Responsable de auditoría interna de una compañía líder.

Redes sociales, dispositivos móviles e informática en la nube (*cloud computing*)

La aparición de las redes sociales, los dispositivos móviles y el denominado *cloud computing* representan grandes oportunidades para que las compañías interactúen con sus empleados y clientes de una forma nunca vista. Dichas oportunidades también representan mayores riesgos asociados a la reputación y al potencial daño a una marca, a la filtración o pérdida de datos y a la seguridad. Sin embargo, si se gestionan dichos riesgos de manera óptima, el potencial para reducir costes y obtener unos flujos de ingresos adicionales puede ser elevado.

Redes sociales y dispositivos móviles

Las redes sociales y su tecnología hacen referencia a una amplia gama de programas informáticos a menudo basados en la web, que permiten a los usuarios interactuar y compartir datos con otros usuarios. Estas interacciones se producen a través de la creación de comunidades y la capacidad de cada uno de los miembros de estas comunidades para comunicarse y conectar con otros miembros. Este tipo de comunicación ha tenido una excelente acogida a través de redes sociales como Facebook, Twitter y MySpace, así como a través de otros sitios orientados a compartir información como Flickr y YouTube, o sitios comerciales como Amazon.com y eBay.

En el caso de las empresas, las redes sociales y los dispositivos móviles pueden constituir un fenómeno de gran transcendencia y capacidad de transformación, ya que pueden introducir nuevas formas de interactuar con los clientes y nuevas fórmulas para transferir a los empleados y demás partes interesadas una serie de facultades y capacidades que hasta ahora no tenían. Las empresas utilizan las tecnologías de las redes sociales para usos diversos entre los que se incluyen la gestión y generación de ideas, la contratación de personal y el marketing.

Sin duda, existe un enorme potencial de crecimiento a través del uso de las redes sociales para conectar con clientes y empleados. Esta oportunidad no debería pasarse por alto ni infravalorarse. Al contactar y conectar con el cliente a través de este nuevo canal, las organizaciones son capaces de desarrollar la fidelidad hacia su marca y compartir ideas con gran facilidad. Sin embargo, esta oportunidad lleva aparejado un aumento del riesgo:

- *Daños a la marca:* las redes sociales proporcionan a los clientes una válvula de escape para poder compartir sus opiniones y comentarios sobre una compañía, sus productos y sus servicios. Esto puede resultar muy valioso si se utiliza de manera constructiva. Sin embargo, si se emplea de manera malintencionada, puede manchar la imagen de marca de una

entidad. Por ejemplo, los empleados de una importante cadena de pizzas grabaron un vídeo en el que bromeaban acerca del modo de preparación de los productos en esta empresa y lo colgaron en YouTube. En cuestión de días, millones de usuarios habían visto este vídeo y se situó entre las 10 búsquedas más realizadas en Google.

- *Pérdida de datos:* dado que los empleados tienen contacto directo con tantas personas, aumenta el riesgo de que la información confidencial de la entidad pueda ser filtrada de manera intencionada o accidental al público. Asimismo, estos múltiples contactos también pueden derivar en la pérdida de datos de clientes por culpa de ataques de *hackers* o piratas informáticos.
- *Distribución de virus informáticos o malware:* con el aumento de la conectividad que generan las redes sociales, hasta un pequeño ataque informático puede propagarse con gran rapidez. Por ejemplo, servicios como TinyURL, Bit.ly y Cligs han adquirido una gran popularidad, ya que permiten que los usuarios de Twitter abrevien la extensión de una URL para hacerla más manejable. Pero se han producido incidentes en los que dichas URL abreviadas se cambiaban a una URL diferente que redirigía al usuario a sitios web maliciosos, con el riesgo que ello conlleva.

“En nuestro caso, la atención que estamos prestando a las redes y medios sociales es muy importante. Queremos evitar el uso inadecuado de estos medios y a la vez fomentar su uso en ámbitos como la contratación y la captación de talento. Es necesario que encontremos un equilibrio entre estas dos necesidades”.

Responsable de auditoría interna de una compañía líder.

Según el estudio de PwC “2011 Global State of Information Security Survey” sobre la seguridad de la información, son pocas las empresas que están debidamente preparadas para defenderse frente a este tipo de riesgos. La mayoría de las compañías (60%) aún tiene que implantar tecnologías de seguridad que soporten el intercambio de datos asociado a la Web 2.0, como puedan ser las redes sociales, los blogs o las wikis. Y este porcentaje es aún mayor (77%) en el caso de aquellas entidades que no cuentan con políticas de seguridad para abordar el uso de las redes sociales u otras tecnologías asociadas a la Web 2.0, una estrategia fundamental que conlleva unos costes mínimos.

Los responsables de auditoría interna pueden prestar su ayuda en este ámbito:

- Ayudando en el desarrollo de políticas que aborden las necesidades específicas de la compañía, sopesando los riesgos con las oportunidades que estas tecnologías representan.
- Asegurándose de que las políticas de seguridad sobre dispositivos móviles sean gestionadas y exigibles de manera centralizada (por ejemplo, la longitud y complejidad de las claves de acceso) y que los dispositivos puedan cerrarse de manera remota y borrarse o “formatearse” en caso de pérdida o robo.
- Llevando a cabo una evaluación de los riesgos que determine si el gasto en software antivirus para dispositivos móviles está justificado.
- Efectuando un seguimiento sobre el uso y cumplimiento de las políticas

corporativas sobre el uso de recursos de TI.

- Evaluando los controles sobre la gestión de costes de los dispositivos móviles, para garantizar que la compañía esté recibiendo unos descuentos adecuados al respecto y disponga de unos planes de facturación estructurados para minimizar los costes.

Cloud computing

Un informe realizado por PwC concluyó que el denominado *cloud computing* está previsto que se convierta en el desarrollo tecnológico con mayor capacidad de transformación en el entorno empresarial desde la aparición de Internet. Las compañías más avanzadas están empezando a reconocer y aprovechar la reducción de costes, la flexibilidad y la velocidad que supone este planteamiento tecnológico para aumentar su capacidad de innovación y nuevas oportunidades de negocio. Se puede obtener una importante reducción de costes al utilizar de manera más eficaz las infraestructuras de TI, tanto si son propiedad de la compañía como de un tercero ajeno a la misma, o de múltiples unidades de negocio o entidades.

Sin embargo, las estrategias que implican compartir recursos de infraestructuras y servicios de plataformas llevan asociadas nuevos riesgos que se derivan de la transferencia de responsabilidades en el apoyo al sistema, acceso y mantenimiento. Las partes interesadas probablemente traten de obtener la seguridad de que sus datos seguirán siendo accesibles, disponibles y seguros “en la nube” de la misma manera que

cuando eran directamente controlados por la compañía. Asimismo, los requisitos de protección y almacenamiento de datos tendrán que ser definidos con arreglo al tipo de datos (por ejemplo, financieros u operativos) y a las normas y requisitos regulatorios.

Los responsables de auditoría interna pueden ayudar a sus compañías a evaluar de qué manera puede ayudar el denominado *cloud computing* a la estrategia de la entidad junto con el resto de cambios previstos en sus sistemas. A medida que las organizaciones analizan la posibilidad de aprovechar los ahorros de costes asociados a este tipo de computación, los responsables de auditoría interna deben valorar en qué medida el proveedor externo en cuestión abordará riesgos tales como:

- El mantenimiento del sistema (actualizaciones de software y distribución de parches o soluciones a problemas).
- Acceso remoto mejorado (a la red interna, a las aplicaciones y a los distintos niveles de acceso a las bases de datos).
- Seguridad de la información sensible, incluidos los datos de empleados y clientes, pérdida de datos, robo o acceso no autorizado a los mismos.
- Exposición al riesgo de *hacking* o a accesos no autorizados.
- Contaminación de datos o pérdida de datos.
- Copias de seguridad de datos y recuperación de datos.
- Gestión del cambio.

El laberinto de la regulación y la reputación

Tanto en los buenos tiempos como en los malos, el exceso de regulación se sitúa entre las principales preocupaciones de los CEOs, según ponen de manifiesto los resultados de nuestra *Encuesta Global de CEOs de 2011*. El entorno de negocios actual ha cambiado y está caracterizado por una gran abundancia de regulaciones a medida que los responsables de las políticas públicas de todo el mundo tratan de limitar las actividades de mayor riesgo, restablecer la confianza de consumidores e inversores y cambiar la manera en que los gobiernos interactúan con la comunidad empresarial.

Como resultado de todo ello, se han adoptado grandes paquetes de reformas tanto en Estados Unidos como en el resto de países de todo el mundo. Las compañías que se adentran en los mercados emergentes, se enfrentarán a importantes riesgos y oportunidades a medida que los gobiernos aprueben sus reformas del mercado de trabajo y determinados incentivos fiscales con la esperanza de generar ventajas competitivas.

Sin embargo, casi tres de cada cuatro CEOs, han confirmado que apoyarían nuevas políticas públicas que fomenten un “buen crecimiento” que sea sostenible desde un punto de vista económico, social y medioambiental. Asimismo, el 54% considera que las iniciativas destinadas a establecer una mayor colaboración entre los gobiernos y las empresas contribuirán a mitigar los riesgos globales, como puede ser el cambio climático.

La responsabilidad añadida de tener que estar al frente de las nuevas regulaciones a medida que estas se aprueban, puede afectar a la capacidad de los equipos de auditoría interna. El 60% de los encuestados en nuestro *Estudio 2011* espera que se produzca un aumento en la

atención prestada a los programas de cumplimiento regulatorio en sus planes de auditoría. La complejidad y la diversidad, así como el alcance global de los cambios efectuados en las regulaciones, han obligado a los equipos de auditoría interna a tener que adoptar planteamientos innovadores y creativos sobre cómo abordar estos riesgos y evaluar la respuesta del equipo de dirección ante el cambiante entorno regulatorio. Las principales funciones de auditoría interna utilizan recursos internos legales y de cumplimiento y recurren también a los conocimientos específicos sobre las regulaciones sectoriales y globales de proveedores externos.

El creciente alcance de la regulación y las reformas

El cambiante entorno de regulación aumenta los riesgos, tal y como lo demuestra el repunte experimentado en el número de casos en los que se ha aplicado la ley anticorrupción estadounidense (la FCPA), así como la aprobación de las reformas del sector financiero y sanitario. Cuando una compañía se plantea abordar el cumplimiento de las regulaciones, la función de auditoría interna debería estar preparada para apoyar a la entidad y al comité de auditoría en todo lo necesario.

La incertidumbre y la intensidad del debate que rodea al entorno de regulación actual también obligan a las empresas a determinar qué regulaciones son realmente aplicables y relevantes para su negocio. Esto ofrece una oportunidad a la función de auditoría interna para interactuar con el Consejo de Administración de la compañía y con otras funciones de cumplimiento, contribuyendo a desarrollar unos programas eficaces y eficientes de cumplimiento con alcance a toda la entidad.

Entre tanto, a pesar de la lenta recuperación de la economía mundial, el endeudamiento sigue incrementándose, obligando a los países a analizar sus estructuras tributarias para sanear su situación. Para abordar las reformas fiscales y financieras y los cambios en las regulaciones, las principales funciones de auditoría interna son:

- Llevar a cabo evaluaciones de los riesgos de cumplimiento de las regulaciones globales.
- Asumir un papel activo a la hora de evaluar y desarrollar programas de cumplimiento corporativo, enfocados en sopesar y encontrar un adecuado equilibrio entre la seguridad del cumplimiento normativo y las recomendaciones de mejora de la eficiencia en procesos y controles.
- Efectuar un seguimiento de los avances que se producen en materia de las nuevas regulaciones financieras, y reportar con regularidad a la dirección y al comité de auditoría sobre los cambios que se producen y cómo afectan al negocio.
- Trabajar con la alta dirección y los equipos legales y de cumplimiento de la compañía para comprender, valorar y, en algunos casos, cuestionar las respuestas dadas por la compañía ante los cambios en la regulación.
- Efectuar un seguimiento de los cambios propuestos en las legislaciones tributarias que pueden aportar incentivos a la inversión y a la innovación.
- Evaluar el impacto de los cambios de las regulaciones y legislaciones tributarias en sus compañías y, además, valorar si disponen de procesos y controles eficientes y eficaces para respaldar su cumplimiento.

Sostenibilidad

Para participantes de distintos sectores, gran parte de los cambios producidos en las recientes regulaciones se han centrado en cuestiones de sostenibilidad. Si bien para muchas compañías esta sigue siendo un área emergente, el ritmo de los avances en materia de regulación y la profundidad de los cambios sociales que tratan de abordar, no muestran indicios de disminuir. Los cambios regulatorios pueden tener un profundo efecto en el medio ambiente, en la seguridad en el trabajo y en las condiciones de salud y riesgos laborales de los trabajadores. Como resultado de todo ello, las compañías están desarrollando unos procesos más sólidos para cumplir con estas regulaciones y muchas de ellas están utilizando de manera proactiva esta tendencia hacia la sostenibilidad para conseguir una ventaja competitiva. Por su parte, las memorias e informes de Responsabilidad Social Corporativa son cada vez más habituales y los equipos de marketing y ventas tratan de dejar su huella en materia de responsabilidad social en sus materiales publicitarios y promocionales. Las compañías deberían, por tanto, analizar detenidamente su capacidad para recabar y comunicar la información oportuna, tanto a las agencias regulatorias como al público en general, para asegurarse de que la información que publican está debidamente soportada.

La auditoría interna debe desempeñar un papel importante en el diseño, la implantación y el seguimiento de los procesos y controles de sus compañías.

Nuestro *Estudio 2011* indica que la Responsabilidad Social Corporativa y la Sostenibilidad son áreas que cada vez acaparan un mayor interés en el ámbito de la auditoría interna, tal y como lo refleja el hecho de que el 35% de los

encuestados indique que sus planes de auditoría abordan expresamente este tipo de cuestiones. Asimismo, las conversaciones y entrevistas que hemos mantenido con los principales responsables de auditoría interna indican también la creciente atención prestada a estos asuntos. A medida que evolucionan los enfoques de auditoría, las funciones de auditoría interna participan de forma cada vez más activa con el negocio para comprender mejor los riesgos y sus exposiciones. Entre los enfoques de trabajo planteados, se incluyen los siguientes:

- La recopilación de un inventario de informes regulatorios y declaraciones públicas, y la evaluación de los potenciales riesgos que puedan afectar a la marca.
- El desarrollo de ejercicios de *data mapping* para establecer un oportuno cruce de datos y evaluar los procesos y controles que garanticen la exactitud de los mismos.
- Asistencia en el desarrollo de políticas y procedimientos para la revisión y aprobación de las declaraciones públicas emitidas en materia de responsabilidad social.
- La asistencia a la hora de desarrollar los programas de cumplimiento regulatorio.

“Lo difícil no es cómo auditar, sino qué auditar. Hay que auditar el riesgo. Existen cuatro niveles de riesgo: el que es exclusivo de un proceso, de la organización, del sector y del entorno. No importa si tu departamento cuenta con 8 ó con 80 empleados, cualquier auditoría que hagas debería estar dirigida a cada uno de estos riesgos. Todo auditor interno debe saber cuáles son los verdaderos puntos débiles de su organización”.

Joel Kramer, director general de MIS Training Institute.

Adaptación y alineamiento

En el actual entorno en constante cambio, los responsables de las compañías de mayor éxito adaptan continuamente sus estrategias, sus organizaciones y sus capacidades. Al principio del informe, comentábamos cómo están cambiando las prioridades de los CEOs de todo el mundo a medida que se esfuerzan por aprovechar las oportunidades de crecimiento que les brindan aspectos clave como las nuevas tecnologías, la innovación y los mercados emergentes. Los CEOs acogen el cambio con los brazos abiertos y reconocen que los enfoques tradicionales pueden no ser eficaces en una economía cambiante como la actual. Por ejemplo, uno de los principales imperativos estratégicos entre los CEOs de nuestro estudio ha sido la capacidad de las empresas para adaptarse al nuevo entorno regulatorio y para colaborar con los gobiernos en áreas consideradas críticas para el crecimiento de sus negocios. Asimismo, reconocen las diferentes capacidades y los nuevos planteamientos que se requieren para gestionar el talento necesario para lograr el éxito en el entorno actual. En nuestra *Encuesta Global de CEOs de 2011*, las “estrategias para gestionar el talento” supusieron el área en la que los CEOs preveían mayores cambios en sus modelos operativos, tal y como lo respalda el 83% de los CEOs encuestados, que espera algún tipo de cambio en este sentido. Muy de cerca, el 77% indicó que su “enfoque de gestión de riesgos” será el área que más afectada se vea a este respecto.

De la misma manera que la dirección de la compañía está llevando a cabo nuevos planteamientos en un entorno tan cambiante como el actual, los responsables de auditoría interna deben también adaptarse a la dinámica del entorno exterior y alinearse internamente con las prioridades y estrategias de la dirección de su compañía. Los enfoques nuevos e innovadores con respecto a la evaluación de riesgos, el uso de las tecnologías y la implantación de metodologías de auditoría eficientes en costes seguirán siendo aspectos importantes. Sin embargo, la experiencia nos sugiere que otros atributos “más intangibles” del rendimiento del auditor serán cada vez más críticos para el éxito de las funciones de auditoría interna.

Comunicación y gestión relacional

A través de las conversaciones que hemos mantenido con los directivos más destacados de auditoría interna y gracias a nuestra experiencia trabajando con equipos y funciones de auditoría interna de alto rendimiento en todo el mundo, hemos podido identificar algunos aspectos esenciales, tales como la importancia de la comunicación, la gestión de las relaciones y la creación de una cultura y una metodología de trabajo enfocada “al servicio al cliente”. El entorno actual de riesgos dinámicos exige que los planes y las actividades de auditoría interna se adapten, sean relevantes y estén alineadas con las necesidades y expectativas de los grupos de interés más importantes de la entidad y con sus riesgos más críticos.

En este sentido, dichas habilidades intangibles resultan cada vez más importantes para que los responsables de auditoría interna puedan mantener una relación estrecha con la alta dirección de la entidad y mantenerse alineados con las principales estrategias y prioridades de la compañía. Y, a su vez, su aportación de valor dependerá de la capacidad de los responsables de auditoría interna para captar a los mejores profesionales y los mejores conocimientos que le permitan demostrar su credibilidad y “ganarse un sitio” en la mesa de toma de decisiones. Tal y como indica el responsable de auditoría interna de una empresa del Fortune 50, “un auditor interno es tan bueno como su última auditoría”.

Aunque los principales responsables de auditoría han adoptado claramente un enfoque relacional de “servicio al cliente” para asegurarse de que mantienen la relevancia y el valor de sus funciones, los resultados de nuestra encuesta muestran una visión diferente de estos atributos en muchos ámbitos de la profesión. En 2010, introducimos un concepto basado en ocho atributos que constituían una serie de elementos comunes a las funciones de auditoría interna más destacadas del sector, con independencia del ámbito o del alcance de su trabajo (Figura 4). En el *Estudio 2011*, hemos vuelto a preguntar a los participantes para que puntúen estos atributos en función de su importancia para ver cómo han cambiado sus prioridades. Y también les hemos pedido que identifiquen aquellos atributos en los que tienen previsto centrar sus planes de mejora.

Figura 4. Atributos de excelencia de auditoría interna.



“Se empieza por formar buenas relaciones [...] con la alta dirección, con los responsables de la compañía y con el comité de auditoría. Es una función que presta servicio y, evidentemente, tiene unos clientes a los que presta el servicio. No hay que subordinar nuestro criterio, pero sí se debe proporcionar servicio. Los grandes cambios que se produjeron en las normas contables a principios de la década anterior, reflejan la vocación de servicio del área de auditoría interna. Por eso nos referimos a ellos como ‘clientes’ y como ‘compromisos’”.

Richard Chambers, presidente y CEO del Instituto de Auditores Internos.

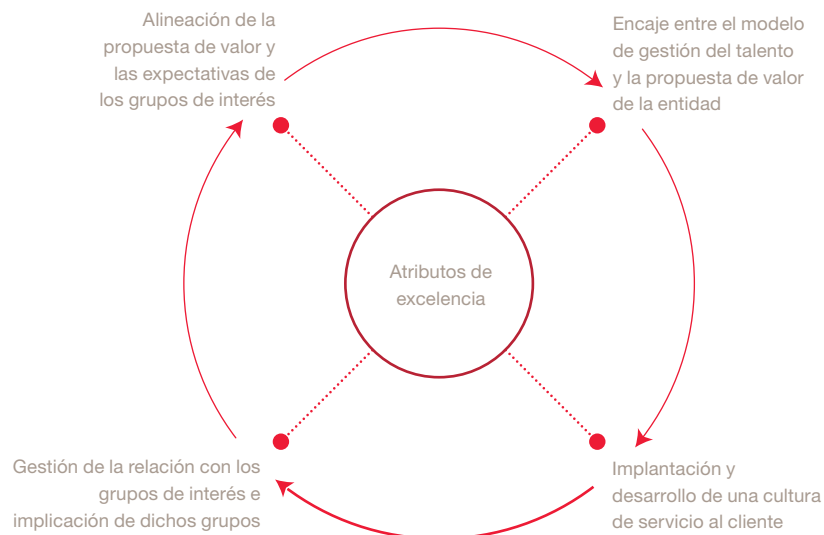
Una vez más, la atención sobre los riesgos y cuestiones más críticas para la entidad y la alineación de las actividades de auditoría interna con las expectativas de los principales grupos de interés, fueron los atributos más importantes según las principales funciones de auditoría interna consultadas. Estos atributos también se mencionaron como las principales medidas y acciones de mejora que las compañías tienen previsto implantar en los próximos años. La mayoría de los profesionales de auditoría interna reconocen y están de acuerdo en que se trata de factores fundamentales para que la función de auditoría interna sea capaz de aportar valor a sus organizaciones.

Por otra parte, los máximos responsables de la profesión admiten que a menudo estos factores son el resultado de prestar una atención continuada a otros atributos también, fundamentales, como la gestión de los grupos de interés y la implicación de dichos grupos en las actuaciones de la función, así como la adopción de una cultura de servicio al cliente que permita mantener y mejorar el peso de la auditoría interna dentro de la organización.

Por otro lado, cuando analizamos el grueso de la población encuestada en nuestro estudio, vemos que estos elementos intangibles, tales como la gestión relacional y el servicio al cliente, no parecen recibir tanta atención como otros elementos de carácter más técnico. En nuestro estudio, estos atributos intangibles se situaron en el último o en los últimos puestos del ranking de importancia y potencial de mejora entre las compañías encuestadas. Sin embargo, un número mucho mayor de encuestados se centran en mejorar su aprovechamiento de las tecnologías y la mejora de la calidad.

No obstante, el estudio sí que indica que los auditores internos están ampliando cada vez más el número y la profundidad de sus interacciones con los responsables y directivos de la compañía. Si bien las

Figura 5. Principales habilidades intangibles para alinear la función de auditoría interna con las prioridades de la compañía.



“Me reúno con el presidente del comité de auditoría, con independencia de que hayamos programado o no una reunión formal, y por supuesto que no tendría ningún problema en coger el teléfono y llamarle si fuera necesario”.

Responsable de auditoría interna de una compañía líder.

principales interacciones suelen producirse tradicionalmente con los responsables de las áreas de contabilidad y finanzas, el estudio también indica un nivel considerable de contacto con directivos de ámbitos operativos, como los responsables de unidades de negocio, el director de operaciones y el director de información de su entidad (Figura 6). Dichas relaciones con los responsables operativos de la compañía serán sin duda fundamentales para que la función de auditoría interna pueda identificar la creciente gama de riesgos a la que se enfrenta y responder adecuadamente, así como para seguir su evolución a la hora de no solo centrarse en riesgos financieros, sino también en otros riesgos operativos y estratégicos.

Uno de los temas más habituales comentados por los responsables de auditoría entrevistados ha sido la importancia que tienen las relaciones con

los distintos directivos de la compañía y el desarrollo de una verdadera alianza con la entidad. Han pasado a la historia aquellos tiempos en los que la práctica habitual de la profesión era la evaluación anual de riesgos y el plan de auditoría rotacional a cinco años vista. Para que la función de auditoría interna pueda aportar un verdadero valor a la organización, los planes de auditoría actuales deben ser flexibles, con capacidad de respuesta y alineados con la estrategia de la compañía. Muchos de los responsables de auditoría interna entrevistados han desarrollado programas formales de gestión relacional que alinean a sus departamentos con las distintas unidades de negocio de la compañía. Aquellos directivos de auditoría interna que han conseguido implantar este enfoque en la cultura de su departamento, a menudo detectan que sus planes de auditoría están más orientados a la demanda existente en su

compañía, en lugar de basarse en la oferta de recursos impuestos en el negocio. Estos directivos tienen, además, con frecuencia un sitio en la mesa de toma de decisiones en relación con las iniciativas estratégicas más importantes. Y, sobre todo, estos directores de auditoría interna son considerados líderes de la compañía y una parte integral del equipo de alta dirección.

Los principales responsables de auditoría interna también consideran al comité de auditoría como el principal componente de sus programas de gestión relacional e interactúan con ellos con frecuencia más allá de las reuniones formales. Es fundamental que exista una buena relación de trabajo con el comité de auditoría. Dado que la función de auditoría interna está bien posicionada para tener una buena visión de todos los ámbitos de la compañía, cuenta con la perspectiva y la objetividad necesarias para ayudar al comité de auditoría a comprender sus principales retos y riesgos. Aquellas funciones de auditoría interna que inviertan en gestionar sus relaciones y en aprovechar los conocimientos disponibles a todos los niveles de la organización, serán las que mejor posicionadas estén para prestar sus servicios al comité de auditoría.

En la profesión hay quien ve en este rol un conflicto potencial entre el desarrollo activo de las relaciones profesionales y el mantenimiento de la objetividad e independencia propia del auditor. Nuestra opinión es que las relaciones duraderas y de mayor valor se basan en la confianza. En el caso de los auditores internos, dicha confianza se fundamenta en un diálogo transparente y sincero con los distintos grupos de interés, compartiendo un punto de vista que no solo se base en hechos sino que también refleje una adecuada comprensión del negocio, de sus estrategias y de sus riesgos.

Figura 6. Aparte de las reuniones presenciales, por teléfono o videoconferencia, ¿qué contacto tiene con las siguientes personas de su compañía?

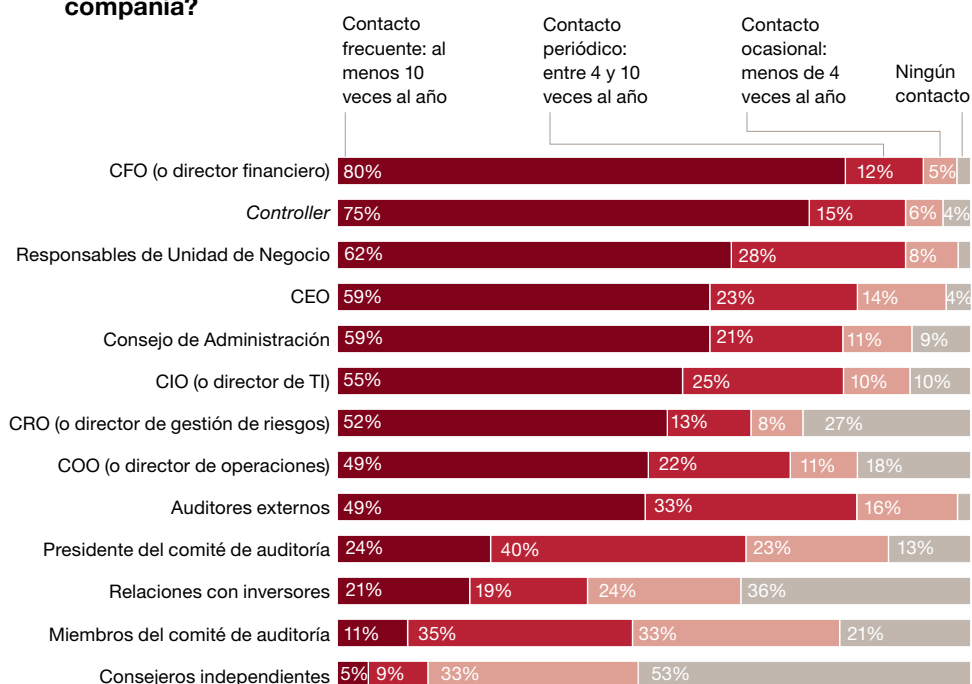
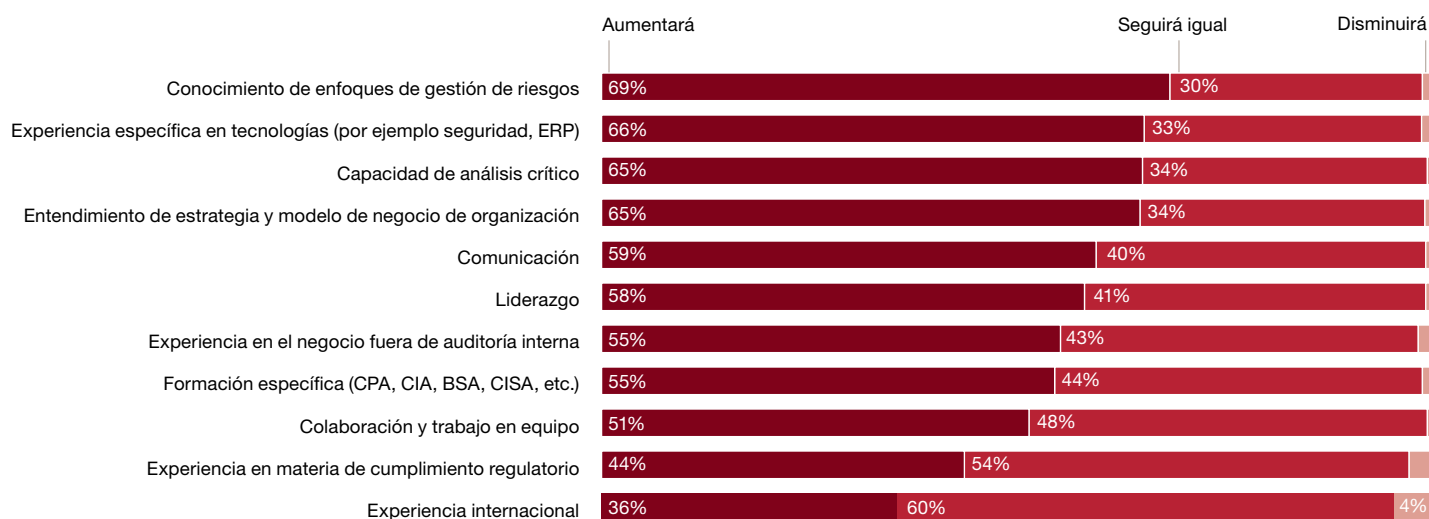


Figura 7. Indique si la necesidad de disponer de las siguientes habilidades y conocimientos aumentará, permanecerá igual o se reducirá en los próximos tres años.



Solución a la falta de habilidades

A medida que los directivos de las empresas buscan nuevas fórmulas de gestión del talento para adaptarse a un entorno tan dinámico como el actual, los responsables de auditoría interna deben también diseñar metodologías innovadoras y creativas para adquirir la base de habilidades necesarias para alinearse con las distintas expectativas de sus grupos de interés. Nuestro estudio indica claramente que será necesario contar con una amplia variedad de habilidades en los equipos de auditoría interna para que estos puedan desempeñar su función con éxito.

Los participantes del estudio consideran que las habilidades más técnicas, tales como los conocimientos sobre gestión de riesgos y habilidades de tecnologías específicas, son las más importantes de cara a los próximos tres años. Sin embargo, estos dos factores vienen seguidos muy de cerca por otras habilidades más intangibles que también serán críticas para el éxito en el entorno actual: capacidad de análisis crítico, entendimiento de la estrategia y del modelo de negocio de la entidad, comunicación y liderazgo (Figura 7). La importancia concedida a estos factores pone, por tanto, de relieve que el auditor del futuro deberá tener unas elevadas dosis de agilidad, flexibilidad y una fuerte visión de negocio para desempeñar con éxito su función.

Otro aspecto sorprendente de las contestaciones dadas a esta pregunta, es la gran amplitud y diversidad de habilidades que se consideran necesarias para tener éxito en esta profesión. De entre las 11 habilidades o capacidades propuestas en el estudio, la mayoría de encuestados afirmó que un total de nueve de ellas serán cada vez más necesarias en los próximos tres años. Entre estas habilidades tan demandadas se incluyen una amplia gama de habilidades técnicas e intangibles, y es ahí precisamente donde residen los principales desafíos a los que se enfrentan las funciones de auditoría interna. Las necesidades de habilidades técnicas son cada vez más especializadas; los riesgos, más diversos; y las expectativas de la alta dirección aumentan a una velocidad cada vez mayor. Tal y como comentó uno de los responsables de auditoría interna encuestados:

“Lo que necesitamos es gente del sector de las TI que también sepa gestionar y concebir proyectos, y tenga la capacidad de cuestionar lo que se está haciendo actualmente dentro de la compañía. ¿Tienes gente con ese perfil? Sí. ¿Tienes suficiente gente con este perfil? No”.

¿Qué puede hacer un equipo de auditoría interna para superar estas dificultades? ¿Hay suficientes personas disponibles con este perfil y esta diversidad de habilidades? ¿Se puede optar por la formación y el desarrollo? Los responsables de auditoría interna entrevistados cuentan todos ellos con diversas metodologías al respecto:

- Programas de formación que equilibren y sopesen los cursos de formación técnica y de desarrollo profesional con un énfasis cada vez mayor en las habilidades interpersonales y de liderazgo, incluidas la capacidad de comunicación y presentación, el desarrollo de personas y el *coaching*, la gestión y el liderazgo, las habilidades de negociación y la formación específica del sector.
- Cuentan con la ayuda especializada de proveedores de servicios externos, ya sea de forma recurrente o teniendo en cuenta las necesidades puntuales. Incluso las organizaciones más grandes que traten de desarrollar y potenciar unas habilidades específicas, pueden recurrir a un proveedor externo para llevar a cabo auditorías conjuntas y proporcionar *on the job training* durante el propio proceso de auditoría.
- Contratación de responsables y directivos procedentes de otras áreas del negocio, de manera que se integren en el equipo de auditoría interna de forma permanente o temporal.
- Desarrollo de estrategias de contratación que amplíen el perfil del equipo a otras áreas que vayan más allá de los ámbitos técnicos y contables, profundizando en otros perfiles más completos y con mayor experiencia empresarial y de negocio. A medida que los planes de auditoría amplían su alcance, algunos equipos están empezando a contratar profesionales de perfiles menos tradicionales, como ingeniería y producción industrial.

Pese a que el momento que vivimos exige planteamientos innovadores y creativos en cuanto a la gestión del talento y el desarrollo de habilidades y capacidades, las principales organizaciones son conscientes de que la formación y el desarrollo personal más eficaz y duradero se produce dentro del propio puesto de trabajo (el denominado *on the job training*). Tal y como afirmaba uno de los responsables de auditoría interna entrevistados, “ser un auditor interno es como que te paguen un MBA”. Pero el MBA de auditoría interna no se obtiene en clase, sino que lo consiguen aquellos que salen de sus cuatro paredes y se adentran en el seno del negocio, estableciendo relaciones con los directivos de su organización y desarrollando un sólido entendimiento de la estrategia, los riesgos y el modelo operativo de su compañía.

Por esta razón, muchos de los responsables de auditoría entrevistados han implantando programas formales de gestión relacional en sus equipos, que incluyen desde el personal recién incorporado hasta los profesionales con mayor rango y experiencia. En el caso de algunas compañías, estos programas de gestión relacional se han integrado dentro de los planes de desarrollo personal de cada empleado, como parte integral de sus expectativas y objetivos de desempeño. De este modo, los auditores internos pueden desarrollar sus conocimientos del negocio, su capacidad de análisis crítico, sus habilidades interpersonales y de comunicación, así como sus habilidades de liderazgo, todas ellas fundamentales para aportar valor y mantener la relevancia de su función en el seno de la compañía.

Auditoría interna debe pensar en alta definición, no en analógico

Las organizaciones de auditoría interna lidiaron la crisis de 2008-2009 relativamente bien. En comparación con otras funciones y departamentos, la función de auditoría interna pudo aumentar su gasto y mantuvo su perfil con respecto al comité de auditoría y a la dirección ejecutiva. Pero a medida que las compañías recuperan la confianza en su capacidad para crecer, muchas pueden optar por adoptar un enfoque innovador con respecto a la función de auditoría interna para ver si obtienen un buen retorno de la inversión realizada, afirma Richard Chambers, presidente y CEO del Instituto de Auditores Internos.

“Sin pasión, energía y entusiasmo, no se consigue nada”, afirma. “Si eres director de auditoría interna de una empresa y ves tu puesto como un mero trabajo, estás en el puesto equivocado. No te dejes llevar por la corriente”.

En una entrevista reciente con PwC, Chambers preveía que la situación actual de los auditores internos es probable que “acentúe la brecha de expectativas existente”, añadiendo que la solución a esta diferencia de percepciones reside en los propios equipos y las organizaciones de auditoría.

“Los directores de auditoría interna deben configurar un inventario con las expectativas que tienen los distintos grupos de interés con respecto a su equipo. Y es necesario evaluar con transparencia ese inventario junto con la alta dirección y el comité de auditoría”, afirma.

¿Por dónde empezamos? Por construir relaciones sólidas. Al compartir con el resto de directivos de la compañía las principales tendencias y las mejores prácticas, auditoría interna podrá mantener el perfil que se ha ganado en los últimos años.

Como gran defensor de la externalización parcial de servicios, como mecanismo para suplir las habilidades y capacidades no disponibles internamente, Chambers comenta que es prácticamente imposible que un equipo de auditoría interna pueda satisfacer el abanico completo de expectativas que los distintos grupos de interés tienen sobre la función de auditoría sin recurrir a profesionales externos.

“Es necesario salir al mercado y encontrar verdaderos aliados estratégicos que puedan aportar a tu entidad el tipo de conocimientos especializados que son necesarios en la actualidad”, afirma. “Animaría a toda entidad a hacerlo”.

Chambers también advierte a las organizaciones de auditoría interna que se protejan frente a la percepción a veces creada de que las funciones de auditoría interna no comprenden el negocio al nivel que deberían. Recomienda a los responsables de auditoría interna que adopten las siguientes medidas:

- Realizar un inventario de las expectativas que los distintos grupos de interés tienen en la entidad, asegurándose de que se comprenden sus opiniones con respecto a cuestiones como las siguientes:

— ¿Qué riesgos deben ser abordados por auditoría interna?
— ¿Dónde aporta valor a la entidad la función de auditoría interna?

— ¿Se considera al equipo de auditoría interna como una fuente de talento?

— ¿En qué ámbitos necesita mejorar auditoría interna?

- Ser transparentes con la dirección; por ejemplo, compartiendo la progresión del departamento de cara a la implantación de las prácticas más avanzadas de auditoría interna y de su perspectiva de valoración de riesgos.

- Desarrollar y potenciar la relación con el comité de auditoría. Asegurarse de que los miembros del comité comprenden la gama de servicios que auditoría interna puede ofrecer. “Creo que gran cantidad de comités de auditoría están integrados por profesionales con una sólida experiencia en materia de control financiero, pero quizá no conozcan de primera mano lo que auditoría interna puede ofrecer. Puede que no lleguen a ver los servicios que auditoría interna puede ofrecer más allá de sus cometidos tradicionales”, afirma Chambers. “Creo firmemente que es necesario saber vender el área de auditoría interna. Forma parte de sus responsabilidades. Es necesario que se conozca lo que auditoría interna es capaz de hacer”.

Chambers también recomienda que los auditores internos vayan más allá de su tradicional “zona de confort”. Aquellas organizaciones que quieran ampliar su eficacia deberán convencer a la dirección de la entidad para que involucre y sitúe a la función de auditoría interna al frente de las iniciativas de mejora de procesos y controles de la entidad.

“Si un auditor interno se mantiene al margen del proceso de diseño y desarrollo de un proceso y después critica que las cosas se han hecho mal, estará dando la imagen de que está ahí solo para sacar defectos”, afirma. “Si auditoría interna no tiene representación en una mesa de toma de grandes decisiones, será por dos razones: porque se les invitó a ir y rechazaron la oferta o porque no se les llegó a invitar. Y nuestro trabajo es tener un hueco en esa mesa”.

Qué significa para el negocio

Se abre el telón.
¿Estás preparado?

“Si nos limitamos a ir a la oficina y a hacer nuestro trabajo pensando que sabemos perfectamente cómo hacerlo, terminaremos siendo obsoletos muy pronto”.

Responsable de auditoría interna de una compañía líder.

En el estudio del año pasado, introdujimos el concepto de auditoría interna 2.0 para instar a las organizaciones a pensar en la adopción de cambios importantes. Asimismo, decíamos en nuestro informe que “ha llegado el momento de actuar, ahora que la función de auditoría interna ha logrado captar la atención de la dirección”. Creemos que la función de auditoría interna sigue estando en el foco de atención, pero el ritmo de cambio se ha vuelto a acelerar. Ahora las empresas están preparadas para moverse con rapidez y para aprovechar las oportunidades de crecimiento que tienen ante sí. Además de abordar un entorno de regulación más intenso y unos riesgos de reputación mayores, la auditoría interna debe extremar su agudeza para que la profesión mantenga el peso ganado en el seno de las organizaciones en la última década.

Por tanto, las principales preguntas que un director de auditoría interna debe hacerse deben ser las siguientes: ¿nos estamos quedando atrás?, ¿estamos adoptando las medidas adecuadas y haciendo los ajustes necesarios para mantener nuestra relevancia?, ¿estamos ayudando a la entidad a jugar tanto en defensa como en ataque?, ¿estamos creando una cultura de servicio al cliente que se fundamente en una sólida relación profesional?

Los responsables de auditoría interna deberán hacerse estas y otras preguntas

sobre el valor que están aportando a sus organizaciones. También hemos aprovechado estas líneas para incluir una serie de preguntas que los comités de auditoría y la dirección ejecutiva de las compañías deberían plantearse con respecto a sus equipos de auditoría interna. Esperamos que estas preguntas motiven un diálogo fructífero y productivo sobre las organizaciones de auditoría interna.

¿Dónde estaremos dentro de tres años?

A pesar de la incertidumbre sobre la recuperación económica global, las empresas no están invirtiendo su tiempo en la definición de nuevas fórmulas de crecimiento sostenible, por ejemplo a través de la introducción en nuevos mercados emergentes.

Los responsables de auditoría interna de la industria de la banca han visto cómo se han producido cambios muy importantes en su entorno de regulación debido a la crisis financiera, mientras que en otros sectores advierten que el riesgo de cumplimiento regulatorio seguirá aumentando en las compañías multinacionales.

Los riesgos reputacionales podrían ser aún mayores que en la actualidad, considerando el enorme efecto que están teniendo los nuevos medios sociales y las tecnologías de comunicación.

A diferencia de años anteriores, en el estudio de este año hemos optado por entrevistar a varios destacados profesionales de la auditoría interna de muy diversos sectores para percibir de primera mano las medidas prácticas y directas que se están adoptando para aumentar su relevancia en un entorno tan cambiante como el actual. A modo de resumen, incluimos a continuación las acciones y medidas que han sido citadas por las funciones de auditoría interna a la hora de abordar los principales retos y dificultades que se derivan del entorno actual:

- Contratar directivos de otras áreas del negocio para integrarlos en el equipo de auditoría.
 - Recurrir a proveedores externos para cerrar la brecha existente en determinadas habilidades y conocimientos.
 - Mejorar los programas de formación y desarrollo profesional para potenciar las habilidades intangibles.
 - Mejorar de forma continuada la información proporcionada al comité de dirección y al comité de auditoría para aportar una mayor perspectiva y contexto.
 - Mantener una estrecha relación profesional con el presidente del comité de auditoría.
 - Participar en las conversaciones y negociaciones sobre las principales iniciativas de crecimiento, costes y cumplimiento.
- Involucrar y contratar recursos especializados en cuestiones legales y de cumplimiento para abordar una amplia gama de riesgos complejos de cumplimiento a escala global.
 - Entablar alianzas estratégicas con especialistas internos y externos para abordar rápidamente los cambiantes riesgos técnicos y de negocio.

En nuestra opinión, es fundamental que los auditores internos analicen detenidamente cómo están estructuradas sus propias organizaciones y que revisen críticamente sus prioridades de cara al próximo año, reflexionando sobre qué prácticas se pueden implantar para conseguir estos necesarios cambios.

Las principales funciones de auditoría interna van más allá de los límites tradicionales de sus departamentos y se esfuerzan por forjar alianzas estratégicas tanto dentro como fuera de su compañía. Con independencia de si su equipo de auditoría interna tiene 100 auditores o más, o por el contrario se trata de una *boutique* de reducidas dimensiones, los equipos de auditoría de cualquier tamaño, se pueden aprovechar de las diversas alternativas de externalización parcial planteadas en este informe y lograr una interacción activa con las funciones de negocio y de cumplimiento de su entidad para identificar y gestionar los riesgos más importantes. Esta es sin duda la lección fundamental que hemos extraído después de hablar con algunos de los principales líderes de la profesión.

Preguntas a considerar en relación con la función de auditoría interna

Responsable de auditoría	Dirección ejecutiva	Comité de auditoría
Relevancia y valor		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿He interactuado y trabajado con la dirección y el comité de auditoría para definir las expectativas? • ¿He tomado las medidas adecuadas para ajustar nuestras capacidades y metodologías al entorno de negocio actual? • ¿Se nos tiene en cuenta en la mesa de toma de decisiones? De no ser así, ¿qué deberíamos hacer para que así sea? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es adecuada la relación coste-valor de nuestro equipo de auditoría interna? • ¿Acudimos a la función de auditoría interna para abordar las cuestiones e iniciativas más complicadas? • ¿Considero a la auditoría interna como parte integral de mi equipo de dirección ejecutiva? • ¿Contamos con unos criterios y unas expectativas de rendimiento adecuados, que sean proporcionales con relación a sus homólogos? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuenta la auditoría interna con un punto de vista claramente definido sobre el entorno de riesgos y de control? • ¿Adopta la auditoría interna un enfoque a largo plazo en materia de riesgos? • ¿Hemos definido unas expectativas de rendimiento y unos criterios de retribución claros para la auditoría interna?
Alineamiento con el negocio		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Estoy aprovechando mi posición privilegiada dentro de la organización para aportar una perspectiva clara sobre los riesgos asociados a nuestro entorno de negocio cambiante y dinámico? • ¿Cuento con las capacidades necesarias para proporcionar asesoramiento e información de valor a nuestros grupos de interés? • ¿Estoy tomando medidas para preparar a mi equipo para los retos a los que se tendrá que enfrentar en dos o tres años? 	<ul style="list-style-type: none"> • De los 10 principales riesgos y cuestiones a los que nos enfrentamos, ¿en cuántos participa activamente auditoría interna? • ¿Considera la auditoría interna como un catalizador de nuestra estrategia de negocio? • ¿Estoy aprovechando los recursos de auditoría interna de cara al desarrollo del talento en nuestra organización? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Aporta la auditoría interna una perspectiva claramente definida con respecto a los 10 principales riesgos y cuestiones a los que se enfrenta nuestra organización? • ¿Proporciona la auditoría interna la visión respecto a los principales riesgos emergentes y su tendencia?
Cultura de servicio al cliente		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Estamos mejorando continuamente el contenido y el formato de nuestros informes ejecutivos? • ¿Incluyen mis planes de formación la mejora de las habilidades de liderazgo y de los conocimientos sobre el negocio? • ¿Es para nosotros una prioridad el desarrollo sistemático de las relaciones profesionales? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Estamos recibiendo análisis prácticos de negocio y asesoramiento directo por parte de auditoría interna? • ¿Tiene nuestra compañía un claro compromiso de excelencia en materia de auditoría interna? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Puedo confiar en la auditoría interna a la hora de tomar las decisiones más difíciles? • ¿Está haciendo la auditoría interna esfuerzos específicos para contar con mi participación y apoyo? • ¿Son los informes proporcionados al comité de auditoría relevantes, concisos e incluyen una evidente aportación de valor?

Si desea analizar con mayor detenimiento cualquiera de las cuestiones abordadas en este informe, póngase en contacto con alguna de las personas indicadas a continuación:

Ramón Abella Rubio
Líder de España, Servicios de Auditoría Interna y Gestión de Riesgos
PwC
+34 915 684 600
ramon.abella.rubio@es.pwc.com

Ferrán Rodríguez Arias
Líder de España, Grupo de Gobierno Responsable
PwC
+34 932 532 801
ferran.rodriguez@es.pwc.com