



Estudio Global de
Auditoría Interna 2023

Ver a través de los muros
para encontrar nuevos
horizontes



Durante más de una década, PwC ha realizado encuestas globales con líderes de Auditoría Interna (AI) y sus grupos de interés. La encuesta de 2023 ha sido la mayor de nuestra historia al recoger las opiniones de 4.680 directivos de AI (41%), directores y ejecutivos de empresas (37%), y líderes de segunda línea en riesgos (11%) y cumplimiento (11%). En total, abarcó 81 países de una amplia gama de sectores.

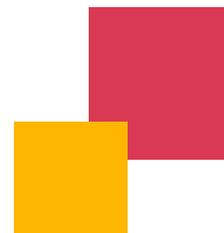
Cómo puede ayudarte este estudio

Nuestras encuestas sobre AI han ayudado a captar nuevas ideas, estimular el debate y desvelar nuevas oportunidades para que las funciones de AI evolucionen, añadan valor y sigan siendo relevantes. Las ideas que se comparten en este informe de la AI pueden ayudar no sólo a los responsables de la AI, sino también a quienes confían en los "superpoderes" de la AI para darles confianza y ayudarles a ver el riesgo de otra manera.



Líderes de AI	Directorio y ejecutivos	Líderes de segunda línea (riesgo, cumplimiento, etc.)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Actualizan o crean tu estrategia de AI. ■ Apoyan las iniciativas de inversión y cambio. <p>Mantienen diferentes conversaciones con <i>stakeholders</i> sobre nuevos riesgos o temas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Identifican formas de conseguir un mejor rendimiento de la inversión (RoI) a partir de la tecnología. ■ Forman a tu equipo de AI y planifican tu estrategia de talento. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Generan ideas para maximizar el valor obtenido de la AI. ■ Identifican los puntos ciegos o las áreas estratégicas en las que podrías necesitar aseguramiento. ■ Aumentan la colaboración entre primera, segunda, y tercera línea para incrementar la eficiencia y la eficacia. ■ Mantienen diferentes conversaciones con la AI sobre nuevos riesgos o temas. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cuestionan la cobertura de riesgos en función de las amenazas nuevas o emergentes. ■ Determinan estrategias de colaboración con la AI. ■ Consideran los datos y la tecnología que podrían compartirse o desarrollarse conjuntamente. ■ Informan a tu equipo sobre nuevas tendencias en IA e identifican oportunidades de cooperación en modelos de talento.





Cinco conclusiones clave

Nuestra encuesta puso de relieve cinco conclusiones convincentes. En este informe se analizan con más detalle cada uno de ellos, centrándose en por qué son importantes para AI y sus *stakeholders*, el valor que aportan a la organización, y consejos prácticos para abordarlos.

	Conclusión	Por qué es nuevo	Qué significa para la AI
1	Las megatendencias están creando un multiverso de riesgo complejo e interconectado.	Las megatendencias recientes están creando riesgos en nuevas áreas que no tienen precedentes en escala y complejidad.	La AI está en una posición única para dar a la organización confianza para afrontar estos retos y encontrar tanto una nueva dirección como nuevas oportunidades.
2	La AI necesita más implicación en áreas estratégicas para seguir siendo relevante.	Impulsados por una mayor complejidad y por lo que está en juego, los ejecutivos de las empresas están abriendo la puerta a la AI para que les ayude a abordar áreas más estratégicas.	La AI puede optar por comprometerse de manera diferente con sus <i>stakeholders</i> para aportar un nuevo valor estratégico, o arriesgarse a ser irrelevante.
3	La AI puede ser una fuerza unificadora.	La primera y la segunda línea han "nivelado" sus capacidades y su respuesta al riesgo.	La AI puede ayudar a combinar la experiencia de toda la organización para aprovechar el impulso y forjar juntos algo más fuerte.
4	Los "superpoderes" humanos de la AI son más importantes que nunca.	La tecnología se ha vuelto exponencialmente más sofisticada, proporcionando a las organizaciones acceso a más datos y oportunidades que nunca.	La AI debe seguir evolucionando sus capacidades humanas para garantizar que pueda convertir los datos en decisiones, construir nuevas relaciones y ayudar a otros a ver el riesgo de otra manera.
5	La AI puede aumentar el ROI cambiando su enfoque de la tecnología.	La inversión en tecnología de los últimos años no ha dado los frutos que muchos esperaban y la próxima ola tecnológica ya está aquí.	La AI necesita recalibrar su enfoque y trabajar con otros para liberar el potencial de la tecnología; pero la ventana se cierra rápido.



Aunque el mundo actual y sus riesgos están más conectados que nunca, el nivel de complejidad y el ritmo del cambio pueden dificultar la concentración y ver con claridad lo que es importante. Muchas organizaciones siguen teniendo silos funcionales rígidos y difíciles de superar, información y datos a los que es difícil acceder o en los que es difícil confiar, y lagunas de comunicación que afectan al comportamiento y son difíciles de cambiar. En conjunto, crean "muros" que restringen la agilidad, ahogan la innovación y limitan el poder de trabajar como una sola organización. Los temas entrelazados explorados en este estudio mostrarán que la objetividad de la AI y su capacidad para "conectar los puntos" significa que tiene el potencial de "ver a través de" —y en última instancia romper— estos muros, para crear nuevo valor y dar a los *stakeholders* la confianza para navegar en el multiverso de riesgo.

Shaun Willcocks, PwC Global Internal Audit Leader.

Pioneros a la cabeza

A lo largo de este informe nos referiremos a un grupo de encuestados que denominamos "pioneros". Este grupo, que representa el 8% de los encuestados, fue identificado en función de tres características: (1) son muy eficaces a la hora de plantear riesgos y retos importantes que la organización aún no ha considerado, (2) se encuentran en el cuartil superior por porcentaje de esfuerzo dedicado a áreas de riesgo estratégico, y (3) se encuentran en el cuadrante superior por porcentaje de esfuerzo de trabajo realizado utilizando métodos innovadores y ágiles.

Este grupo es pequeño, pero refleja la naturaleza de los pioneros: los que abren nuevos caminos. También es una realidad de un mundo más globalizado y conectado: destacar y hacerse ver es cada vez más difícil, tanto para la AI como para las organizaciones en su conjunto. Nuestros datos muestran que los Pioneros se distinguen de sus homólogos en varias dimensiones, entre ellas el número de de los riesgos estratégicos que cubren, los resultados que obtienen de las inversiones tecnológicas y la confianza en que cuentan con el talento adecuado ahora y en el futuro.



1

Las megatendencias están creando un multiverso de riesgos complejo e interconectado

La AI ocupa una posición privilegiada para ayudar a la organización a afrontar el riesgo y el cambio.

Asesinos de empresa

Las megatendencias actuales están impulsando un rápido cambio global en áreas como la tecnología, la geopolítica, el clima, las cadenas de suministro, la regulación y la reforma del estilo de trabajo. Estos cambios no se producen de forma aislada, sino que están interconectados, entrelazados y "apilados" para crear riesgos complejos. En otras palabras, las organizaciones se enfrentan a una nueva realidad: un "multiverso del riesgo".

Esta complejidad se ve amplificada por la naturaleza globalizada de los mercados modernos, los flujos de información más rápidos y las expectativas más sofisticadas de consumidores, reguladores y las partes interesadas, y mayores consecuencias de no satisfacerlas. Todo ello conlleva más puntos ciegos y nuevos tipos de perturbaciones o "asesinos de empresas".



El resultado puede ser que las organizaciones se ralenticen, pierdan confianza en su estrategia y su hoja de ruta, y sean incapaces de superar rápidamente los cambios o evitar los peligros. En el mejor de los casos, esto puede significar una interrupción o, en el peor, la obsolescencia. Esto está obligando a las organizaciones a acelerar la transformación y a cambiar sus estrategias básicas. [La 26ª encuesta anual CEO Survey de PwC](#) ha revelado que casi el 40% de ellos a nivel global no creen que sus organizaciones sean económicamente viables dentro de 10 años si continúan con su estrategia actual.

La oportunidad de la AI para brillar

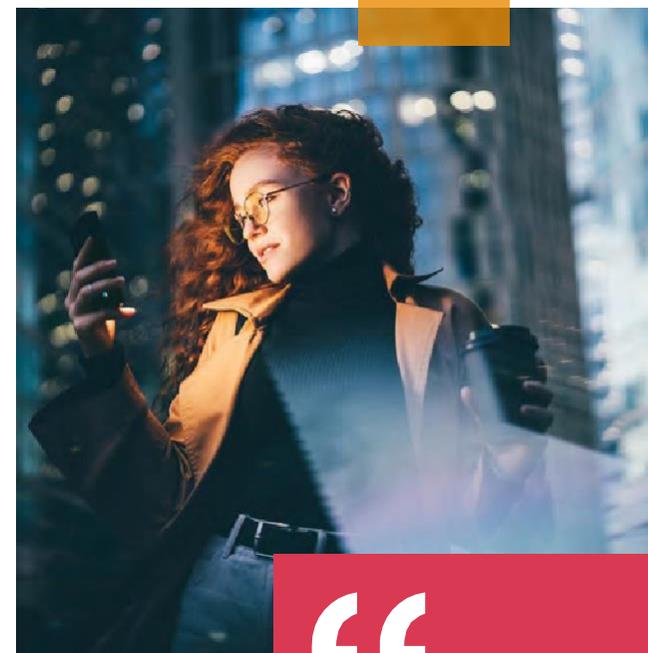
Para tener éxito en esta nueva realidad, las organizaciones necesitarán enfoques, competencias y tecnología diferentes. Para las AI, esto significa que son más necesarias que nunca. Nuestro estudio reveló que los encuestados consideran que los principales atributos de la AI son: 1) su mentalidad de riesgo y control, 2) su independencia y objetividad, y 3) sus conocimientos y experiencia empresariales. Esta combinación única, reforzada por el alcance organizativo de la AI, la sitúa en una posición ideal para ayudar a las organizaciones a conectar los puntos y navegar por el riesgo y la complejidad.

Cuando están equipados con la tecnología, la visión y el talento adecuados, los superpoderes de la IA no sólo pueden proteger el valor, sino también crearlo, garantizando que la organización pueda captar las ventajas del riesgo. Nuestra encuesta reveló que, además de una mejor gobernanza, una mayor conciencia del riesgo y un control interno más estricto, los ejecutivos creen que una función de AI de alto rendimiento puede ayudar a:

- Optimizar los procesos y sistemas empresariales.
- Proporcionar confianza para tomar decisiones de gestión más rápidas y mejores.
- Obtener la confianza de los *stakeholders* externos, incluidos inversionistas, reguladores y clientes.

En última instancia, esto puede significar que las organizaciones tengan la confianza de ajustar su apetito de riesgo para asumir más riesgos y avanzar más rápido, todo lo cual es fundamental para responder a las megatendencias y seguir siendo viables como organización.

Esto significa que los líderes de la AI deben ser audaces. Deben adentrarse en un territorio desconocido en el que no existe una hoja de ruta.



“

Casi el 40% de los CEO de todo el mundo no creen que sus organizaciones sean económicamente viables dentro de 10 años.

47%

de las funciones de AI abordan la cadena de suministro su plan de auditoría.



Responder a las megatendencias

Estamos viendo ejemplos de funciones de AI que avanzan para hacer frente a las megatendencias actuales. Los siguientes son ejemplos de la respuesta de la AI a la interrupción de la cadena de suministro, la rápida modernización de las Tecnologías de la Información (TI) y la aceleración de la Inteligencia Artificial (IA).

(i) Interrupción de la cadena de suministro

Un ejemplo de complejidad a varios niveles ha sido la reciente interrupción de la cadena de suministro. Esto provocó una crisis en la que la demanda era difícil de prever, las mercancías eran difíciles de conseguir, el transporte era difícil de encontrar y las rutas estaban atascadas y eran impredecibles. La volatilidad se extendió por toda la cadena de suministro e introdujo importantes riesgos en los modelos y procesos empresariales, lo que la situó en un lugar destacado de la agenda de muchas organizaciones.

Nuestra encuesta reveló que el 47% de las funciones de AI abordan la interrupción de la cadena de suministro en su plan de auditoría y el 34% tiene previsto hacerlo en los próximos uno a tres años. Muchos, sin embargo, se preguntan cómo pueden hacer frente a los riesgos y trastornos que se producen con tal escala y velocidad.

¿Cuáles de los siguientes riesgos y retos se han abordado en el plan de auditoría interna de su organización?

Ciberseguridad y gestión de la información



Estrategia empresarial y modelo operativo (por ejemplo, estrategia de producto, alteración del canal de ventas)



Avances tecnológicos (por ejemplo, impacto en el modelo y los procesos empresariales)



Talento (por ejemplo, escasez de mano de obra calificada, transformación de la mano de obra)



Volatilidad económica y del mercado (por ejemplo, precios e inflación, gestión de costos)



Interrupción de la cadena de suministro



Sostenibilidad y cambio climático (por ejemplo, informes ESG)



Cambios externos (por ejemplo, reforma y cumplimiento de la normativa)



Geopolítica (relaciones internacionales, acuerdos comerciales, sanciones, etc.)



■ Ya se ha abordado
 ■ Piensa abordarse en los próximos 1-3 años
 ■ No tiene previsto abordarse
 ■ No está seguro

Base: Todos los encuestados (4.680)

Claire Qian, responsable de Riesgo y Cumplimiento de PwC para China continental y Hong Kong, destaca que, "aunque gran parte de la responsabilidad de gestionar el riesgo de la cadena de suministro recae en la primera y segunda línea, la tercera puede añadir valor compartiendo ideas, asesorando sobre riesgos y ofreciendo garantías sobre lo que hace la segunda línea". La AI es consciente de que, para hacer frente a la velocidad de estos riesgos, todas las partes de la empresa deben estar alineadas, con la segunda y tercera línea trabajando junto a la empresa para garantizar que la comunicación sea fluida y que se incorporen sistemas de alerta temprana (o "detección de riesgos").

Para la AI, esto ha incluido trabajar con Cumplimiento para automatizar los procesos de diligencia debida de los proveedores, aprovechar los datos de inteligencia de terceros y reorientar las auditorías y la supervisión de los proveedores. La AI puede utilizar su posición ventajosa para observar la cadena de suministro de principio a fin y cuestionar si los mecanismos de resiliencia y continuidad de la actividad son sólidos, y si la dirección ha sometido la cadena de suministro a pruebas de estrés para detectar puntos ciegos o puntos débiles, como las dependencias de los proveedores.

(ii) Rápida modernización informática

Aceleradas por la pandemia de COVID-19, muchas organizaciones han tenido que recurrir a la tecnología para ayudar a adaptar sus estrategias y modelos comerciales y operativos a fin de seguir siendo viables. Esto ha obligado a las funciones de AI a reflexionar sobre cómo pueden seguir el ritmo de este cambio, y a reconsiderar en qué momento del ciclo de vida del cambio deben participar. Las inversiones que las organizaciones han realizado en los últimos años - desde la implantación de grandes sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP, en inglés) hasta la introducción de la AI, aprendizaje automático, automatización y soluciones en la nube- han hecho que los antiguos enfoques de la IA ya no funcionen y se necesiten nuevas competencias. Esto incluye enfoques de nuevos riesgos en torno a la "IA responsable", colaborando con especialistas externos o con auditores invitados de la empresa. También ha significado ser lo suficientemente audaz como para detener una actividad de la AI que no aporta mucho valor.



“

Nuestro equipo de Auditoría Interna cree que la tecnología y la digitalización son la única forma de apoyar la misión y la visión de Moderna de crear medicamentos transformadores y apostar por la innovación. Al adoptar una mentalidad digital y establecer relaciones sólidas con nuestros equipos digitales, hemos alineado nuestra visión con la estrategia de la empresa. Estoy seguro de que "digitalizando en todas partes", ofreceremos mejores garantías y perspectivas significativas a todos nuestros *stakeholders*.

Sanjay Sharma, VP Internal Audit, Moderna.



27%

de las funciones de AI han invertido en RPA o IA para su uso dentro de la función en los últimos 12 meses.

La industria farmacéutica, de ciencias de la vida y de tecnología médica, por ejemplo, ha experimentado un rápido crecimiento y una innovación revolucionaria en los últimos años. Esto ha incluido la racionalización y automatización de la investigación y el desarrollo de productos, el aprovechamiento de la tecnología para los ensayos clínicos y un cambio hacia las interacciones a distancia. Esto, ha cambiado el panorama estratégico y comercial de las organizaciones — y de los pacientes —, pero también ha obligado a las funciones de AI a reflexionar sobre sus propios planteamientos. "La encuesta sobre AI pone de relieve la gran oportunidad que existe para que las funciones de AI estén equipadas con el conjunto adecuado de capacidades tecnológicas, pero también con la necesidad de comprender la tecnología emergente a gran velocidad", afirma Brian Long, responsable de AI en el sector farmacéutico y de ciencias de la vida de PwC.

(iii) La IA se acelera rápidamente

La rápida aparición de la Inteligencia Artificial (IA) marca el inicio de una nueva fase de modernización de las TI. La IA tradicional está avanzando, y la IA generativa es tan potente y fácil de usar que está a punto de cambiar los modelos de negocio y revolucionar la forma de hacer el trabajo. Ya ha surgido un amplio abanico de riesgos, como los que afectan a la toma de decisiones, la privacidad, normativa, las relaciones con terceros, las obligaciones legales y la propiedad intelectual. Esto se analiza con más detalle en la publicación de PwC [Gestión de los riesgos de la IA generativa](#).

La AI será una faceta clave para hacer frente a estos riesgos y ayudar a garantizar que se puedan aprovechar las ventajas y los beneficios de la IA. Esto incluye proporcionar a las partes interesadas la confianza de que existe un marco de gobernanza responsable en torno a la IA y de que los procesos subyacentes incorporan los controles adecuados. Esto puede requerir que la AI salga de su zona de *comfort* y se implique en una fase más temprana del ciclo de vida del cambio para evaluar si la estrategia de IA de la organización es adecuada y se están abordando los riesgos de transformación.

Paralelamente, la AI tiene que determinar cómo aprovechar el potencial de la IA y otras tecnologías, como la Automatización Robótica de Procesos (RPA, su sigla en inglés), para hacer evolucionar sus propias capacidades y formas de trabajar. En los últimos 12 meses, solo el 27% de las funciones de AI han invertido en RPA o IA para su uso dentro de la función. Muchas funciones de AI todavía están lidiando con la adopción y el uso de tecnología más básica, como el flujo de trabajo de auditoría o las herramientas de análisis, por lo que la llegada de la IA está haciendo que muchos líderes de AI reflexionen sobre la mejor manera de abordarla. Algunas funciones de AI han "chocado contra un muro" con su estrategia tecnológica, ya que el rendimiento de inversiones anteriores no siempre ha cumplido las expectativas, o no tienen claro el problema real que intentan resolver con la tecnología. En la sección 5 de este estudio exploraremos esto con más detalle.

Subiendo de nivel: acciones a considerar

- **Mapa de las megatendencias:** reconciliar el plan actual de IA con las megatendencias conocidas y emergentes para identificar las que podrían no abordarse y debatir con el Comité de Auditoría, las partes interesadas y la segunda línea si este es el enfoque adecuado.
- **Entender el objetivo, no solo el proceso:** para las iniciativas de transformación en la organización, como la introducción de la IA, considere quién garantiza la alineación de la estrategia empresarial, los objetivos de transformación, las actividades de implantación y la medición de los resultados previstos. La capacidad de conectar los puntos y detectar desajustes puede requerir a menudo un punto de vista objetivo.

“

Una función exitosa de IA está siempre cambiando y evolucionando, aprovechando la tecnología, pensando en nuevas formas de trabajar y cambiando continuamente su modelo operativo para adaptarse a la estrategia empresarial.

Jennifer Moak, Vicepresidenta Sénior de Auditoría Interna, Verizon.

2

La AI necesita más implicación en áreas estratégicas para seguir siendo relevante

La AI puede optar por aportar un nuevo valor estratégico o arriesgarse a ser irrelevante

Una puerta que se abre

La Encuesta Global de CEO de PwC preguntó a los CEO cuáles consideraban que eran las principales amenazas para su negocio. La inflación y la volatilidad macroeconómica encabezaron la lista. Sin embargo, nuestra Encuesta Global de IA muestra que casi el 50% de las funciones de IA no están abordando estas dos principales amenazas en su plan de auditoría, y una de cada 10 no tiene ningún plan para hacerlo en absoluto. Sólo el 6% afirma que sus planes de IA abordan todo el espectro de amenazas.

Si la AI no aborda las mayores amenazas de una organización, ¿cómo puede considerarse la última línea de defensa? Puede ser que la AI no crea que esté dentro de su mandato abordar algunas de estas áreas. Para algunos, estas amenazas se perciben como no auditables y para otros, la AI puede carecer de la confianza o los conocimientos necesarios para abordarlas.





La buena noticia es que se ha abierto la puerta a la AI. Nuestra encuesta muestra que muchos directivos desean un mayor compromiso estratégico con la AI en una fase temprana y proactiva: el 68% desea que la AI participe en la fase de identificación y evaluación de riesgos y más del 50% busca la participación de la AI en la estrategia y planificación de la gestión. Esto puede deberse a múltiples factores, como la complejidad de los riesgos actuales, la necesidad de tranquilizar a los demás, la conciencia de las ventajas de una mejor gobernanza o el reconocimiento del valor y el potencial de la AI.

Los riesgos estratégicos no siempre son fáciles de ver, y a veces no son los que se documentan en el registro de riesgos. También serán específicos para cada organización, por lo que es importante que la AI tenga las relaciones adecuadas con el Directorio y los ejecutivos -y suficientes oportunidades de diálogo- para entender lo que importa. La AI debe estar dispuesta a cuestionar las decisiones estratégicas cuando los riesgos indiquen que es necesaria una corrección de rumbo; sin embargo, para hacerlo con eficacia es posible que la AI tenga que reposicionarse ante las partes interesadas y estar dispuesta a mantener conversaciones diferentes para ser escuchada. En Pepkor (Sudáfrica), por ejemplo, la AI se sitúa cerca de la estrategia de la organización y mantiene frecuentes debates con la dirección sobre los principales riesgos estratégicos. Wikus Theunissen, director ejecutivo de Auditoría, afirma que "AI se ha alejado de un plan de auditoría típico. En su lugar, entre el 30% y el 40% del plan es ágil, lo que permite a AI responder a riesgos urgentes".

Pensando en los principales riesgos y retos de su organización, ¿en qué fase(s) le gustaría que interviniera la Auditoría Interna?

Identificación y evaluación de riesgo

68%

Evaluación de la eficacia de los procesos y controles

60%

Estrategia y planificación de la gestión

56%

Diseño y aplicación de controles

53%

Investigación cuando surgen problemas

53%

Remediación y resolución de problemas

39%

Base: Todos los encuestados excluidas las respuestas "No estoy seguro" (4.677)

Ejemplos de áreas estratégicas que algunas funciones de AI auditan

- **Transformación digital**, incluida la alineación de la estrategia informática y empresarial, la adopción y el uso de la IA (y su uso responsable), y la fiabilidad de los datos utilizados en la toma de decisiones estratégicas.
- **Fusiones y adquisiciones (M&A, en inglés)**, incluida la solidez de los procesos de debida diligencia y aprobación, la fiabilidad de los modelos financieros, la cobertura y la calidad de los datos de riesgo utilizados, la integración de procesos y controles, y la adecuación de los criterios utilizados para medir las sinergias y la rentabilidad de la inversión.
- **Investigación y desarrollo (I+D) y diseño de productos**, incluidos los controles del gasto, la alineación con la estrategia empresarial y la incorporación de tecnología y datos. Esto es especialmente importante para las industrias donde los planteamientos de I+D han cambiado en los últimos años, como el sector farmacéutico.
- **Transformación de fuerza de trabajo**, incluido su impacto en la supervisión, la asunción de riesgos y controles, la respuesta al cliente y los riesgos para cumplir otros objetivos estratégicos, como las carencias de talento y competencias.
- **Inflación**, incluido el enfoque de mitigación del riesgo de inflación, los procesos de presupuestación y previsión, los programas de cobertura, los ajustes de precios, las estrategias de adquisición, incluidos los contratos a largo plazo, y los modelos alternativos de abastecimiento.
- **Volatilidad macroeconómica**, incluyendo evaluaciones de riesgos macroeconómicos y planes de mitigación de riesgos, consideración en planes estratégicos, ubicación física / producción / concentraciones de proveedores y planes de resistencia de la cadena de suministro, planes de continuidad de las actividades y de respuesta a las crisis, y análisis de cobertura de seguros.

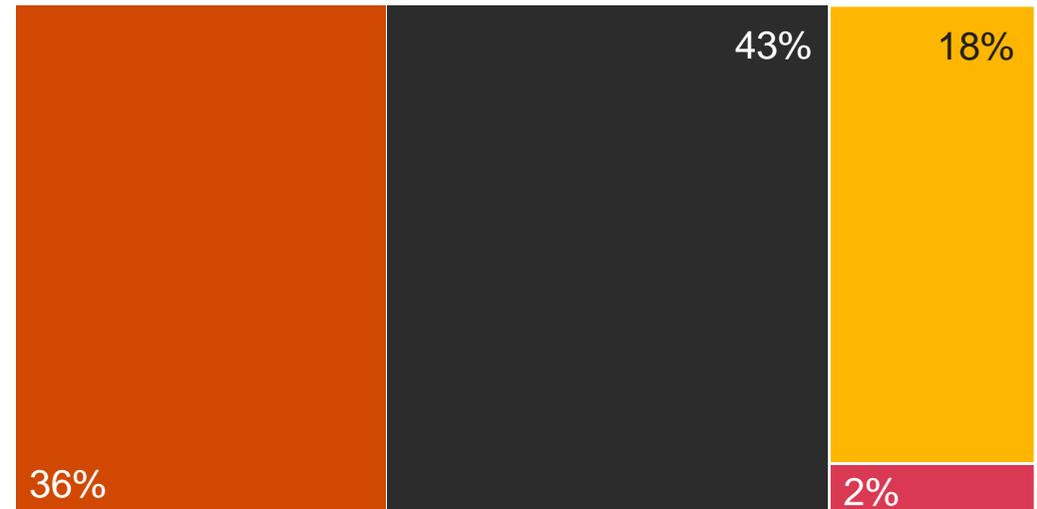
38%

de los pioneros tienen más probabilidades que sus homólogos de ofrecer asesoramiento proactivo sobre riesgos emergentes.

La administración quiere mejores conversaciones sobre riesgos

Nuestra encuesta indicó que la AI tiene la oportunidad de mantener conversaciones de mayor calidad, abiertas y frecuentes con la administración sobre el riesgo. Muestra que sólo el 36% de las partes interesadas consideran que sus conversaciones sobre riesgos con los responsables de la AI son de suficiente calidad y frecuencia. Mientras que más de la mitad de los responsables de la auditoría interna indican que se mantienen conversaciones frecuentes y de alta calidad sobre riesgos con el presidente del Comité de Auditoría, el CFO, CEO, CRO, y CCO, solo el 8% indica una interacción frecuente y de buena calidad con todos los *stakeholders*.

¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor la calidad (por ejemplo, profundidad, frecuencia, franqueza) de sus conversaciones con el responsable de Auditoría Interna (por ejemplo, el director ejecutivo de Auditoría, el jefe de Auditoría Interna) en relación con el tratamiento de los riesgos?



■ Interacción de buena calidad y frecuente
 ■ Buena calidad pero poco frecuente
■ Interacción básica o limitada
 ■ No hay relación

Base: Interesados no pertenecientes a la AI (2.787). Nota: 1% de diferencia debido al redondeo.



Cuando se realizan auditorías y se ofrecen garantías a una empresa que intenta ser disruptiva e innovadora, hay que adoptar la actitud adecuada y calibrar la transparencia, el riesgo y el rigor, y el rigor no siempre es el camino correcto.

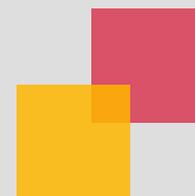
Jason Davies, director de Auditoría Interna, NEOM.

Las ventajas de unas mejores conversaciones sobre riesgos pueden incluir nuevos conocimientos sobre riesgos emergentes, un aseguramiento más centrado y oportuno, y una nueva perspectiva sobre otras oportunidades. Según nuestra encuesta, el porcentaje de líderes empresariales, de riesgo y de cumplimiento en organizaciones pioneras que afirman mantener

conversaciones frecuentes y de buena calidad sobre riesgos con el líder de AI es casi treinta puntos superior a las no pioneras (63% frente a 36% en general). Aquí es donde los Pioneros pueden desafiar el *statu quo* y mostrar caminos alternativos. Esto puede ayudar a la empresa a corregir el rumbo cuando sea necesario, sobre todo en el caso de casi el 40% de los CEO mundiales que se preocupan por la viabilidad a largo plazo de su organización.

En la práctica, esto puede significar cambiar el formato y el estilo de las reuniones con las partes interesadas; comprometerse antes cuando se está considerando una nueva iniciativa estratégica, y comunicarse con más frecuencia fuera del ciclo normal de auditoría. A veces puede ser tan sencillo como que la AI pida a sus interlocutores que expliquen su estrategia empresarial, sus prioridades y sus expectativas de futuro.

Paula Adkison, Vicepresidenta Senior de Auditoría Interna de McKesson, destaca las significativas formas en que su organización se alinea con la administración. La AI forma parte del comité de supervisión ejecutiva, lo que le permite conocer mejor las iniciativas estratégicas y adaptar mejor sus actividades a la estrategia. El proceso de evaluación de riesgos de la AI comienza con una entrevista con el CEO y el equipo operativo ejecutivo en sentido amplio, lo que da a la AI la perspectiva para tomar mejor el pulso al riesgo en toda la organización. Adkison pasa mucho tiempo con líderes empresariales, al igual que su equipo. Las conversaciones giran en torno a las tendencias y los riesgos que cada uno percibe y lo que puede preocupar a la empresa. Como dice Adkison, "nuestra colaboración con las empresas es importante". AI hace preguntas y tiene una visión holística que la empresa no siempre es capaz de hacer. Sopesamos los grandes riesgos y no perdemos el tiempo haciendo cosas insignificantes. La reacción de la empresa es positiva".



Ejemplos de cómo la AI puede mejorar las conversaciones sobre riesgos

La definición de "mejor" variará de una parte interesada a otra, pero hemos visto que los equipos de AI eficaces se comprometen con sus partes interesadas de la siguiente manera:

- Ofrecer un punto de vista y comentarios sobre estrategias y planes empresariales nuevos o en proyecto. La AI puede mantener la objetividad sin dejar de ofrecer una perspectiva basada en su experiencia acumulada y en su capacidad para ver el riesgo de manera diferente.
- Elaborar documentos de debate o presentaciones sobre ámbitos o temas de riesgo emergentes, al margen de los informes de auditoría periódicos, que puedan ofrecer una "alerta temprana" o suscitar el debate. Según nuestra encuesta, la mitad de las funciones de AI elaboran documentos de posición sobre nuevos riesgos, tendencias o normativas.
- Resumir las conclusiones de múltiples informes de auditoría en causas profundas y temas más amplios a nivel de empresa. Esto también puede relacionarse con las tendencias del sector.
- Aportar otros conocimientos de equipos de primera o segunda línea, o asesores externos, para ampliar los debates y ofrecer otras perspectivas; por ejemplo, en talleres temáticos o sobre riesgos.
- Compartir materiales de fuentes industriales o técnicas y/o comunidades de interés. Esto puede ayudar a poner de relieve las tendencias del sector o los riesgos emergentes.
- Acordar métricas "basadas en el valor" e Indicadores Clave de Resultados (KPI, su sigla en inglés) para la AI, de modo que pueda medirse en función del valor que añade a las partes interesadas.

66%

es lo que los pioneros dedican en promedio de su atención y esfuerzo a áreas estratégicas, frente al 42% de los demás.

“

Para nosotros, no se Necesitamos saber qué puede perjudicar realmente a la empresa, tanto ahora como en el futuro. Tenemos que entender dónde está el peligro en los riesgos emergentes y en los que pueden darse por sentados; nunca debemos perder de vista lo fundamental. Esto requiere una fuerte conexión con la empresa y colaboración, aportando los puntos fuertes colectivos de la función. Mi equipo tiene que ir por delante del negocio, aprender continuamente, tomar decisiones y tener una agilidad real. Tenemos que exponernos y eso puede ser un reto, pero increíblemente valioso para la empresa y gratificante para nosotros cuando lo hacemos bien.

Ralph Daals, auditor jefe del Grupo Zurich Insurance

2

La AI necesita más implicación en áreas estratégicas para seguir siendo relevante

Subiendo de nivel: acciones a considerar

- **Involucrarse desde el principio:** analiza las iniciativas de cambio estratégico anteriores y en qué momento se involucró AI; considere qué valor adicional podría haberse generado si AI hubiera participado antes, y refleja esto en el enfoque de las iniciativas actuales o futuras.
- **Reconsiderar el esfuerzo dedicado a los riesgos estratégicos:** la combinación adecuada será diferente para cada organización, pero debe ser por diseño y no por accidente. Esto puede implicar preguntar a los *stakeholders* qué es importante para ellos. Una forma sencilla de establecer el equilibrio adecuado es utilizar una sencilla matriz para determinar el esfuerzo que se dedica a las áreas de riesgo tradicionales frente a las estratégicas, así como el tipo de enfoque de auditoría adoptado.
- **Cambiar el estilo de comunicación:** algunas funciones de AI han pasado de las reuniones formales (con órdenes del día y actas) con los *stakeholders* a conversaciones más ágiles, y se han atrevido a añadir puntos de vista no necesariamente respaldados por pruebas de auditoría.
- **Replantearse cómo se comparte la información en conversaciones y reuniones:** utilizar herramientas de visualización para presentar perspectivas elevadas y mostrar cómo la AI está conectando los puntos entre riesgos y silos organizativos. Variar la naturaleza, el calendario y el alcance de los informes para adaptarlos a las distintas necesidades y a los diferentes *stakeholders*.

Cuadrante ilustrativo de la orientación y el enfoque del riesgo de AI



Los porcentajes son solo ilustrativos y cada una de las organizaciones tiene que decidir el equilibrio correcto para ellos.



3

La AI puede ser una fuerza unificadora

La AI puede aprovechar y multiplicar los conocimientos de otros en beneficio de todos.

Trabajar solo siempre resultará en puntos ciegos

La mayoría de los fracasos empresariales importantes se deben a algo que la organización no vio venir o no entendió. Los riesgos no siempre son fáciles de ver: a veces pueden ser demasiado grandes (por ejemplo, geopolíticos, macroeconómicos, sectoriales) o estar enterrados en áreas técnicas complejas y con múltiples capas (como normativas, cibernéticas, comerciales). Cuando se producen, las consecuencias a veces pueden verse en todas las partes de la organización, y a menudo externamente, lo que puede afectar a la reputación.

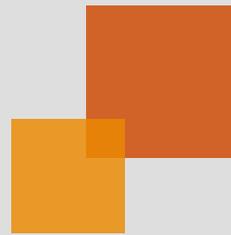
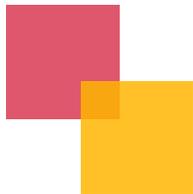


El punto de vista único de la AI y su mentalidad de riesgo le permiten "ver a través de las paredes de la organización" y arrojar luz sobre áreas que otros no ven con claridad. Sin embargo, no puede verlo todo, todo el tiempo. Es poco probable que una sola función tenga los conocimientos, la experiencia y la capacidad para cubrir la diversidad de riesgos. Tradicionalmente, las funciones de AI han recurrido a auditores invitados o a la subcontratación para aportar la experiencia necesaria y, aunque esto sigue siendo necesario para reforzar las capacidades de AI, ésta también necesita confiar en que no se pasa nada por alto a nivel organizativo

Esto es especialmente importante para las industrias que se han visto afectados por perturbaciones significativas de los modelos comerciales, reformas complejas o nuevos avances tecnológicos, como los sectores farmacéutico, energético y de servicios financieros.

La buena noticia

La buena noticia es que, según nuestra encuesta, las organizaciones tienen una media de al menos cinco funciones de segunda línea con las que colaborar, y la mayoría de ellas han reforzado sus capacidades y se han "nivelado" en los últimos tres años.



En los últimos 3 años, ¿hasta qué punto ha observado un cambio en la fuerza y las capacidades generales de estas funciones de segunda línea?

Información / Ciberseguridad u otra función de gobernanza de TI



Gestión ESG (por ejemplo, sostenibilidad o supervisión medioambiental)



Gestión de la calidad (por ejemplo, proveedores, ingeniería, desarrollo de productos, gestión de programas)



Cumplimiento



Control Interno



Gestión del riesgo empresarial



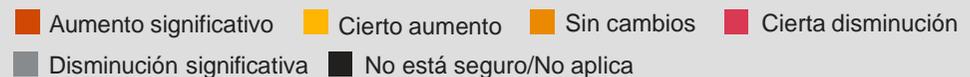
Funciones de inspección (por ejemplo, salud y seguridad)



Control financiero (por ejemplo, contraloría con responsabilidad de supervisión)



Legal (con responsabilidad de supervisión de riesgos o cumplimiento)



Base: Todos los encuestados con función de segunda línea aplicable (1.590-3.015)

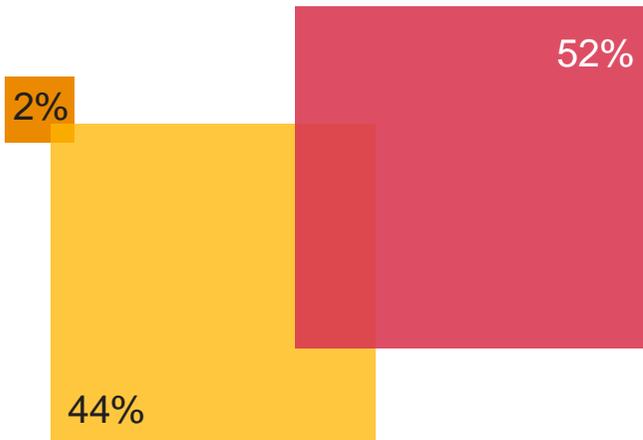


49%

de los ejecutivos creen que la AI no está muy alineada con las demás líneas sobre los riesgos y problemas clave

El fortalecimiento de la segunda línea representa una oportunidad para que la AI aproveche estas competencias y maximice el poder de la combinación de distintas capacidades; sin embargo, queda trabajo por hacer: poco más de la mitad (52%) de las funciones de AI muestran una fuerte alineación con la primera y la segunda línea en los principales riesgos y problemas.

¿En qué medida cree que la Auditoría Interna se alinea actualmente con las funciones de primera y segunda línea de su organización para abordar los riesgos y resolver conjuntamente los problemas empresariales?



- Sin alineación
- Cierta alineación (por ejemplo, en ciertos temas, pero *ad hoc* y no suficiente)
- Fuerte alineación con los principales riesgos y problemas

Base: Todos los encuestados (4680) Nota: El 2% restante comprende respuestas "No estoy seguro" y redondeo

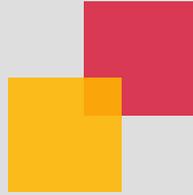
Los ejecutivos de las empresas reconocen que hay margen de mejora, ya que el 49% cree que la AI no está muy alineada con las demás líneas en lo que respecta a riesgos y problemas clave. Esto confiere a la AI un mandato firme para asumir el liderazgo en la creación de una visión unificada y la búsqueda de nuevas formas de aprovechar las distintas capacidades de la organización.

El concepto de "mapas de aseguramiento", que ofrecen una visión consolidada de cómo se aborda la tranquilidad sobre los riesgos clave en toda la organización, ha ganado adeptos en la profesión. Mientras que la segunda línea desafía y desempeña un papel crítico en su supervisión del riesgo, el cumplimiento y los controles internos, AI está en condiciones de proporcionar una evaluación independiente y objetiva y elevar las cuestiones más allá de la gestión al Comité de Auditoría. Los pioneros están encontrando formas de hacer que este enfoque sea mutuamente beneficioso para la AI y la empresa, incluyendo la creación de equipos combinados para poner en común la experiencia y añadir credibilidad para abordar áreas difíciles o estratégicas como medio ambiente, asuntos sociales y gobernanza (ESG), M&A, o transformación digital. Esto requiere que la AI recurra a una amplia variedad de capacidades, incluidas las relativas a TI y cibernética, jurídico, personal y cambio o recursos humanos, finanzas, tesorería, comercial, desarrollo de productos, impuestos y marketing.

En la práctica, esto puede implicar una serie de enfoques diferentes, tales como:

- Elaborar conjuntamente un mapa de garantías y alinear los planes de actividades.
- Garantizar que los vínculos entre las declaraciones de misión, los estatutos y las estrategias sean claros (y que se entienda cómo encajan en la estructura general de gobernanza).
- Elaboración conjunta de documentos sobre riesgos para informar o poner al día a *stakeholders*.
- Alinear taxonomías de riesgo y bibliotecas de control, o compartir materiales de investigación y referencia.
- Coinvertir en tecnología, como eGRC, análisis de datos y herramientas de visualización.
- Co-desarrollar o compartir la automatización y los textos utilizados en las actividades de aseguramiento.
- Programas de intercambio de talentos, como comisiones de servicio y auditores invitados.
- Formar comunidades de interés sobre temas especializados o tópicos, como ESG.

Si se hacen bien, estas acciones permiten a las AI y a otros lograr un "efecto multiplicador" que se traduce en una mejor cobertura de los riesgos, un mayor eficacia y unos conocimientos más valiosos. En otras palabras, se convierten en algo más que la suma de sus partes. Esto también puede tener la ventaja de mostrar al Comité de Auditoría y al Directorio el valor de la garantía integrada, y abrir la puerta a un mejor compromiso.



Un "escudo de riesgo" alrededor de la organización

Un escudo es tan fuerte como su parte más débil. En el mundo actual, en el que los riesgos pueden venir de todas direcciones, la previsión y la defensa de una organización deben ser de 360 grados. A medida que las organizaciones reúnen diferentes capacidades y adoptan nuevas tecnologías, puede que también tengan que considerar distintamente sus estructuras internas, incluido el modo en que las tres líneas trabajan juntas para aumentar la agilidad, acabar con los silos y eliminar los puntos ciegos para "ver a través de los muros".

Aunque es fundamental que la objetividad siga siendo uno de los principales poderes de la AI, ésta debe considerar dónde se cruzan y solapan las actividades de cada línea, cómo fluye la comunicación entre ellos, y qué significa esto para la resiliencia de la organización en su conjunto. Esto implica tener claras las responsabilidades, los mecanismos de control y garantía existentes y las nuevas oportunidades de colaboración.



La AI puede ser como un traductor que interpreta y comunica los riesgos y problemas entre las distintas partes de la empresa, incluidos el Directorio y los ejecutivos, que pueden tener una perspectiva, experiencia o formación diferentes. Esto significa que la AI puede ayudar a unir los puntos cuando hay un riesgo, o una oportunidad.

Roberto Delgado, Chief Internal Audit Officer, Nissan Motor Co., Ltd.

Cambiar la forma de ver la AI y el riesgo





¿Cuáles de las siguientes actividades cree que se beneficiarían de una mayor participación de Auditoría Interna y/o de una mayor alineación de Auditoría Interna con las funciones de primera y segunda línea en su organización?



El 3% cree que todas las actividades se beneficiarían de una mayor participación de AI

Base: Todos los encuestados excluidas las respuestas "No estoy seguro" (4.675)

La realidad multiversal del sector energético

La geopolítica y la volatilidad económica han provocado una enorme conmoción en los mercados mundiales de la energía y han alimentado una crisis energética y del costo de la vida a escala mundial. Esto ha dificultado que las organizaciones equilibren la rentabilidad y el crecimiento con sus responsabilidades sociales más amplias y hacia los clientes. Esta perturbación tiene como telón de fondo el cambio climático y la intensa competencia, la reforma normativa y el cambio tecnológico en la generación, suministro y uso de la energía.

Esto está contribuyendo a que las auditorías se centren más en la resiliencia comercial y operativa. Según nuestra encuesta, en un plazo de tres años, los ejecutivos del sector de la energía, los servicios públicos y los recursos esperan que la AI dedique el 51% de su atención y esfuerzo a los riesgos estratégicos. Marco Galioto, responsable de IA del sector energético de PwC, resume: "el sector está haciendo frente a muchos retos estratégicos diferentes. La AI desempeña un papel fundamental para ayudar a la empresa a responder. En un complejo multiverso de riesgos, la AI debería situarse justo en el medio". Para que la AI sea eficaz en este papel, necesita una línea de visión clara a través de la organización (a través de diferentes niveles, funciones, regiones y sistemas) y a lo largo de la cadena de suministro de energía, incluidas las terceras partes en las que se confía. Se trata de dar seguridad a su estrategia comercial, a su respuesta a la regulación (y a la desregulación) y a los enormes volúmenes de datos que fluyen por las "tuberías" de la organización.

Algunas organizaciones están invirtiendo en expertos en datos, minería de procesos y *software* de visualización para ayudar a afrontar el reto, y aumentando la colaboración entre líneas. En un caso, los cuadros de mando creados por AI se reprodujeron en la empresa para ayudarles a mejorar los controles y supervisar cosas que antes no podían ver. Sin embargo, aún queda trabajo por hacer. Nuestra encuesta reveló que, en los últimos 12 meses, solo el 25% de las funciones de AI del sector ha invertido en RPA o IA, y solo el 20% ha invertido en "centros de excelencia" o centros dedicados focalizados en tecnología y datos. La buena noticia es que el cambio ha comenzado, y los primeros pasos son siempre los más difíciles.



3 La AI puede ser una fuerza unificadora

Subiendo de nivel: acciones a considerar

- **Trazar un mapa de su aseguramiento:** trabajar con las otras líneas para trazar un mapa de las diferentes actividades de control y aseguramiento realizadas para determinar dónde hay duplicación, puntos ciegos y oportunidades de colaboración. Poner los resultados a disposición de los demás para ayudar a colmar las lagunas y respaldar las decisiones de inversión.
- **Aprovechar los Centros de Excelencia (CdE):** identificar y colaborar con los CoE, o grupos similares de experiencia, que puedan existir en su organización. Algunos ejemplos son los grupos de ciberseguridad, datos y excelencia operativa. Pueden proporcionar economías de escala, optimizar las metodologías y fomentar la innovación.
- **Conectarse a comunidades de interés:** las organizaciones más grandes pueden tener la capacidad de reunir equipos multifuncionales o grupos de interés sobre riesgos clave o áreas técnicas, como ESG, IA o cibernética. Del mismo modo, hay que animar a los trabajadores de segunda y tercera línea a que participen en grupos.



4

Los "superpoderes" humanos de la AI son más importantes que nunca

La AI debe desarrollar nuevas competencias tecnológicas manteniendo las capacidades humanas en su núcleo.

El toque humano

El escepticismo profesional, la mentalidad de riesgo y control, y la objetividad son competencias de larga data de la AI y siguen siendo la base de su futuro. A medida que cambien la escala y la complejidad de los riesgos, la AI necesitará aptitudes humanas más matizadas para mantener conversaciones significativas y estratégicas con sus interlocutores. Nuestra encuesta reveló que un porcentaje menor de directivos consideraba que el pensamiento estratégico (19%) y la capacidad de cuestionar de forma constructiva (23%) eran los puntos fuertes de la AI.



¿Cuáles considera que son los atributos más importantes de su departamento de Auditoría Interna (clasifique los 3 primeros)



Base: Todos los encuestados (4.680)



A fin de cuentas, las ideas se obtienen hablando con la gente. Esto requiere buenas habilidades de comunicación, empatía, y ser capaz de hablar el mismo idioma que los auditados. La empresa tiene la mentalidad de querer aprender de los errores y saben que la AI puede ayudarles a hacerlo.

Gary Burmiston, Vicepresidente Senior, Auditoría Corporativa, E.ON Energy

Un ejecutivo certificado de asociaciones (CAE, en inglés) al que entrevistamos indicó que dos de los puntos fuertes más importantes que puede tener un auditor interno son la capacidad de relacionarse eficazmente con las personas en reuniones individuales y de convertir las entrevistas en conversaciones en lugar de interrogatorios.

Las competencias tecnológicas seguirán siendo fundamentales, y deben seguir evolucionando, pero deben equilibrarse con el lado humano de la ecuación. Entre los atributos importantes figuran el refuerzo del pensamiento estratégico, así como del pensamiento creativo, la agilidad, la flexibilidad y la empatía. Esto también será especialmente importante a medida que los cambios de la IA y otras tecnologías emergentes den a las organizaciones acceso a datos a los que antes no tenían acceso o que no podían recopilar manualmente. Si no hay nadie capaz de interpretar estos datos, convertirlos en información y verlos a través de un prisma de riesgo y garantía, seguirán sin utilizarse en el mundo real. El director de Auditoría Interna de PwC en Reino Unido, Justin Martin, lo compara con el director de una orquesta: "tienen que entender al público, los músicos y los instrumentos, y cómo trabajan juntos para crear la música. La diferencia podría ser que la IA aumenta la complejidad de los instrumentos y la velocidad a la que se toca la música".

Superpoderes de la AI

Escuchar

escuchar y comprender lo que realmente importa para poder centrarnos y priorizar.

Empatía

ser capaces de ponernos en la piel de nuestros *stakeholders*, para que nuestro trabajo sea pertinente.

Colaboración

llegar a toda la organización, porque el multiverso del riesgo es demasiado complejo para abordarlo en solitario.

Conocimientos técnicos/analíticos

ser capaz de utilizar la tecnología y los datos de forma práctica para optimizar la eficiencia y ofrecer nuevas perspectivas.

Agilidad

ser ágil y adaptarse a las formas de trabajar para que la AI siga siendo adecuada a su finalidad.



Pensamiento estratégico, crítico y creativo

para abordar la transformación y el cambio y añadir valor en ámbitos más estratégicos.

Escepticismo profesional y objetividad

fundamento para la objetividad que permite a AI ver las cosas diferentemente y proporcionar confianza a los demás.

Habilidades sociales y de comunicación

forjar las relaciones que generan confianza para ganarse un sitio en la mesa, y hacer que los demás escuchen cuando importa.

“Detección de riesgos”

permanecer atento a los datos y tendencias internos y externos que puedan poner de manifiesto y evitar riesgos antes de que se perciban.

Perspicacia empresarial

aportar experiencia que respalde los objetivos estratégicos de la organización, los procesos subyacentes y el mercado externo en el que operan.

Confianza

denunciar y hacer frente a los riesgos que otros miembros de la organización no hayan detectado antes de que sea demasiado tarde.

Evolución continua

Al igual que el mundo que nos rodea, las competencias y capacidades de AI deben seguir evolucionando y adaptándose. Para ello es necesario centrarse continuamente en el crecimiento profesional y tener una mentalidad abierta. También puede significar cambiar la forma en que AI recluta, retiene y desarrolla el talento.



La búsqueda y retención de talentos requerirá de enfoques más innovadores

Solo el 45% de los directivos confía plenamente en que el departamento de AI dispone del talento y las competencias que necesitará en los próximos tres a cinco años. Consideran que la falta de recursos, competencias y conocimientos en materia de AI para cubrir las principales áreas de riesgo es el principal obstáculo que podría impedir que la AI logre los resultados deseados por la organización.

45%

de los directivos confía plenamente en que la AI dispone del talento y las competencias que necesitará en los próximos tres a cinco años.

Hay mucho en juego. La rotación y reciclaje profesional siguen siendo retos; [la Encuesta Mundial sobre Esperanzas y Temores de los Trabajadores 2023](#) de PwC, efectuada a 54.000 trabajadores indica que, a pesar de las preocupaciones por la recesión y el aumento del desempleo en algunas

regiones, es probable que el 26% de los empleados cambie de trabajo en los próximos 12 meses, y el 51% de los empleados con formación especializada cree que las competencias necesarias para desempeñar su trabajo cambiarán significativamente en los próximos cinco años.

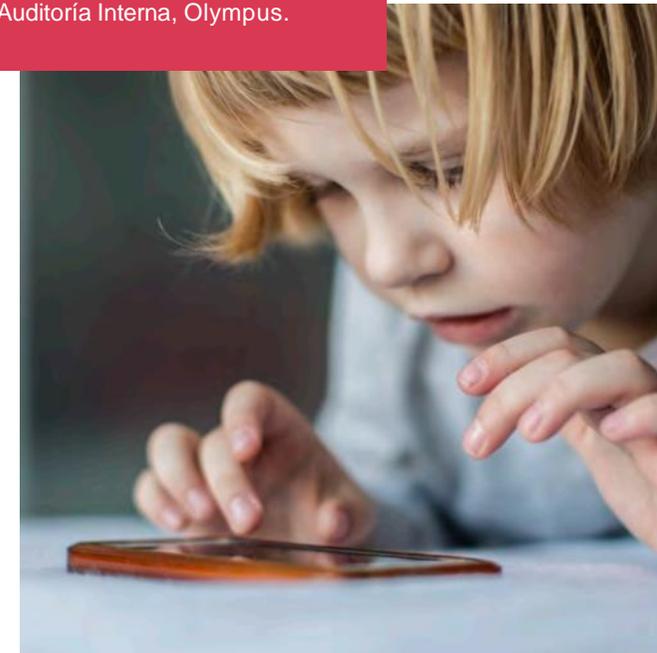
La función de AI en PT Bank Rakyat Indonesia Tbk tiene lo que llama un programa transfronterizo con la primera y segunda línea. El personal de AI puede trasladarse a una unidad operativa o división de negocio y luego volver a AI tras adquirir un mayor conocimiento del negocio, y viceversa. Triswahju Herlina, CAE, señala que, "al utilizar diversos antecedentes y puntos de vista, la AI es capaz de proporcionar una visión más amplia y valiosa a las partes interesadas como socio de negocios estratégico".

Independientemente de que el talento provenga de dentro o fuera de la organización, la mayoría de los directivos de AI coinciden en que encontrarlo y retenerlo es todo un reto. Por eso, Marie-Pauline Lauret, directora de Control de Riesgos de Philip Morris International, cree que la única manera de atraer talento es tener una propuesta atractiva - una visión y una función de vanguardia- y demostrar a los empleados y a los contratados que están contribuyendo a forjar el futuro. "Las personas con talento y comprometidas quieren dejar huella, así que si tienes una propuesta atractiva conseguirás que se suban a bordo", afirma. "La sostenibilidad, por ejemplo, está empezando a integrarse plenamente en las funciones de riesgo, y Philip Morris IA está elaborando un programa quinquenal, pensando con mucha antelación para poder trabajar en los temas ESG adecuados a fin de estar preparados para el futuro. Estoy compartiendo nuestra visión en torno a la integración de los riesgos ESG en la ERM (Gestión de Riesgo Empresarial) y hacer que el talento forme parte del proceso está ayudando a generar entusiasmo y atraer a la gente para que forme parte de él".

“

A veces, para ser mejores auditores, tenemos que dejar de pensar como auditores.

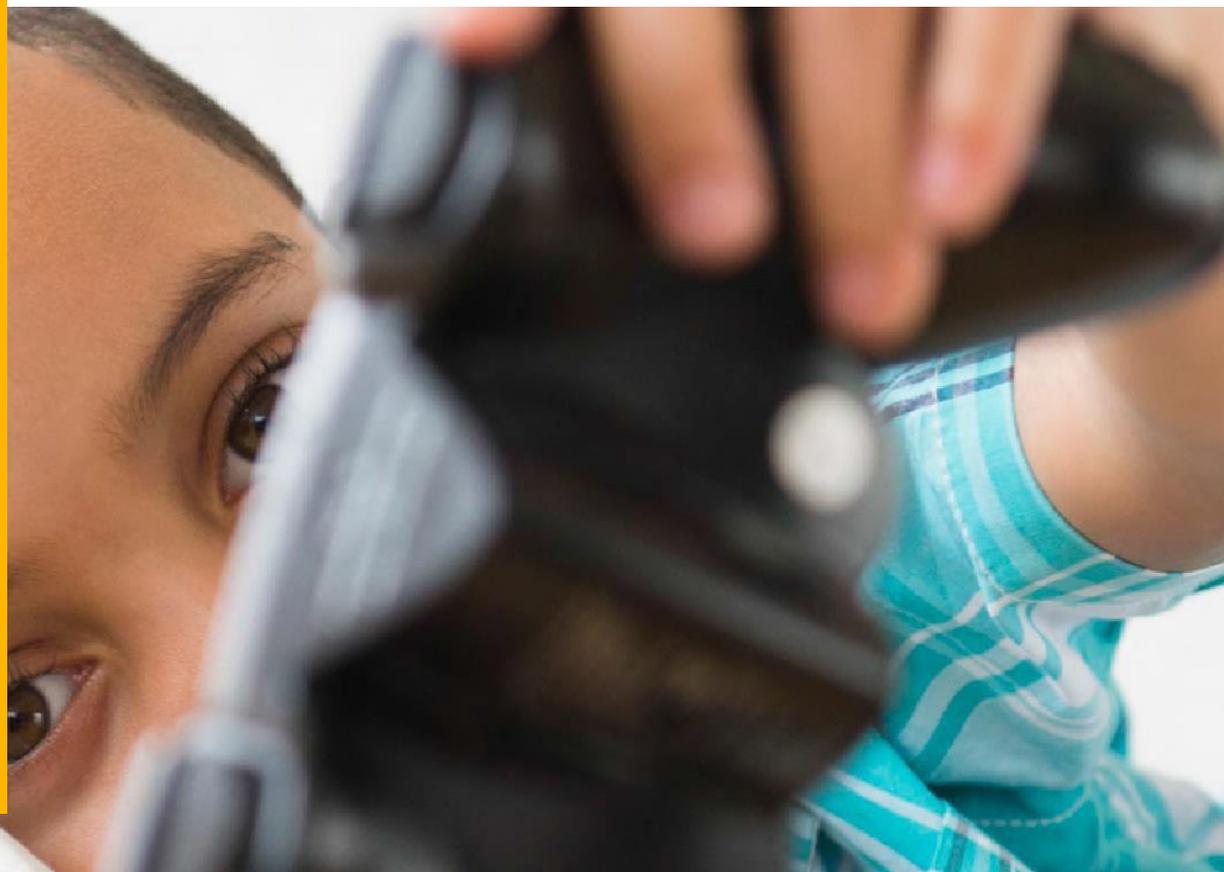
Suguru Watanabe, director de Auditoría Interna, Olympus.



Los "superpoderes" humanos de la AI son más importantes que nunca

Subiendo de nivel: acciones a considerar

- **Identificar las carencias de competencias:** realizar una evaluación de las competencias actuales y futuras. Determine cómo pueden alinearse las capacidades de los auditores para apoyar la visión y estrategia futuras de la organización y su perfil de riesgo.
- **Establecer una estrategia de talento:** crear una estrategia de mejora de las competencias y de contratación. Considera la posibilidad de incluir auditor invitado, desarrollo del liderazgo y programas de rotación y adscripción (internos y externos), para crear diversidad y nuevas formas de pensar. Considera la posibilidad de codesarrollar esta estrategia con la segunda línea.
- **Considerar la sucesión:** planificar la sucesión y la transición de los talentos clave. Es necesario utilizarlo como medio para establecer vías de desarrollo y promover diferentes tipos de competencias y experiencia en consonancia con la AI, el talento y las estrategias empresariales.
- **Incentivar el aprendizaje autónomo:** crea itinerarios de aprendizaje para las distintas funciones y asegúrate de que haya suficiente reconocimiento e incentivos para la mejora de las competencias individuales, y celebra los logros del equipo. Aprovecha los programas de formación de la organización en materia de liderazgo y competencias interpersonales.
- **Reunir a otros superhéroes:** identifica a personas de primera y segunda línea que demuestren tener la mentalidad y las competencias adecuadas para complementar las de AI en temas concretos. Obtener el apoyo de los líderes empresariales para los programas de rotación. La contrapartida es que los equipos se beneficiarán de nuevas perspectivas y experiencias. También puede ser una forma eficaz de difundir una mayor concienciación sobre los riesgos en toda la organización.



5

La AI puede aumentar la rentabilidad cambiando su enfoque de la tecnología

Se acaba el tiempo para que las AI adopten la próxima ola de innovación tecnológica.

La inversión en tecnología no aporta los beneficios deseados

En 2009, el [Estudio del Estado de la Profesión de Auditoría Interna de PwC](#) se centró en gran medida en los datos y la tecnología de AI, y PwC ha visto posteriormente una gran actividad en esta área; sin embargo, el Rol (retorno de la inversión) no se ha realizado. Poco más del 20% de las funciones de AI han obtenido los beneficios deseados de sus inversiones en tecnología y datos en los últimos 12 meses.

El mayor uso que ha hecho AI de la tecnología y los datos ha sido para las actividades de evaluación de riesgos y la planificación continua de auditorías. Algunos han avanzado mucho en la integración de datos en los procesos de AI, y están viendo los beneficios. Por el contrario, casi un tercio de los directivos de AI afirman que no están utilizando los datos y la tecnología en gran medida en ningún ámbito, incluida la determinación del alcance o las actividades de prueba en auditorías individuales.



¿Cuáles de los siguientes resultados, si los hubiera, se han obtenido como consecuencia de la inversión de Auditoría Interna en tecnología y datos en los últimos 12 meses?

Capaz de proporcionar más información a la organización



Informes más eficaces e impactantes (por ej. cuadros de mando, visualización)



Mayor cobertura del riesgo (en todo el plan de auditoría o en auditorías individuales)



Mayor eficacia (por ej. menos esfuerzo de auditoría para ejecutar las mismas pruebas)



Mejor orientación y determinación de los riesgos (por ej. menos juicios de valor, determinación basada en datos)



■ Ya alcanzado
 ■ Parcialmente alcanzado
 ■ Se espera alcanzar en los próximos 1-3 años
■ No se espera alcanzar

Base: Todos los encuestados (4.680) Nota: "No está seguro / No aplicable" no se muestran las respuestas.





Puede haber múltiples razones por las que el Rol se esté quedando corto, pero éstas pueden incluir:

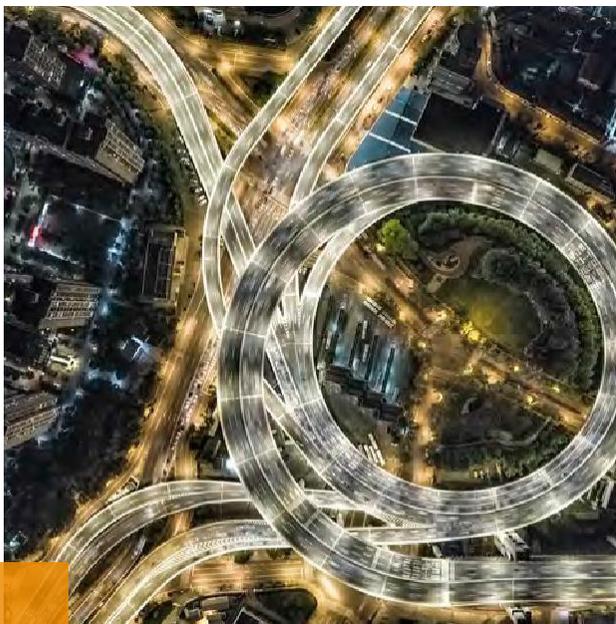
- **Estrategia:** la tecnología impulsa la estrategia, en lugar de ser la estrategia la que impulse la tecnología. Se trata de un error común, que requiere una pausa para reconsiderar y reajustar las actividades a la estrategia, los objetivos y los resultados previstos de la empresa y la AI. En otras palabras, ¿para qué problema u oportunidad se utiliza realmente la tecnología y es realista?
- **Medidas para el éxito:** la AI no ha definido los KPI adecuados para medir el éxito. Puede que los resultados estén ahí, pero nadie los mide.
- **Status quo:** la tecnología cambia, pero la forma de trabajar de la gente sigue siendo la misma. La resistencia al cambio es habitual y puede impedir que los equipos aprovechen todas las ventajas de las nuevas tecnologías. La introducción de programas informáticos de visualización, por ejemplo, puede optimizar el trabajo de auditoría y presentar nuevas perspectivas; sin embargo, algunas funciones de AI siguen sin presentar los resultados o los utilizan en un formato de informe tradicional, lo que puede reducir su impacto.

- **Aislada:** la tecnología funciona de forma aislada, no está conectada a otras fuentes de datos de la organización ni es accesible y visible para otros. Por ejemplo, la AI puede disponer de una sofisticada herramienta de flujo de trabajo y seguimiento de incidencias, pero si los resultados de las auditorías se siguen recopilando manualmente y enviando por correo electrónico en hojas de cálculo a las partes interesadas, su valor queda oculto tras un muro.
- **Duplicación (y confusión):** las inversiones en tecnologías similares o competidoras se realizan en distintas partes de la organización, lo que da lugar a duplicaciones. Esto puede llevar a confusión sobre cuál debe utilizarse, priorizarse e invertirse.



Acelerar

El avance de la IA está redefiniendo lo que es posible para las organizaciones, las funciones empresariales y los individuos. Los directivos de AI llevan años debatiendo el valor potencial de la automatización y la IA, pero el 52% de los ejecutivos, incluidos los directivos de AI, afirman que la AI no ha invertido en IA ni tiene previsto hacerlo en los próximos tres años.



P. ¿En cuál de las siguientes capacidades tecnológicas y de datos, si las hubiera, ha invertido su departamento de Auditoría Interna durante los últimos 12 meses? En caso afirmativo, ¿en qué tiene previsto invertir su departamento de Auditoría Interna durante los próximos 1-3 años?

Formación y actualización tecnológica y de datos de los miembros del equipo de AI



Herramientas y recursos de análisis de datos



Herramientas de gestión de Auditoría Interna, como flujo de trabajo y seguimiento de problemas



Software de visualización de datos (por ejemplo, para mejorar los informes)



Herramientas especializadas de auditoría o supervisión, como inteligencia sobre amenazas, alertas de fraude o supervisión reglamentaria.



Co-desarrollo/co-inversión en tecnología o infraestructura de datos con primera y segunda línea (por ejemplo, repositorios de datos compartidos o herramientas de supervisión).



Automatización robótica de procesos (RPA) o inteligencia artificial (IA)



Apoyo de proveedores de servicios externos especializados



Aprovechamiento de las herramientas de GRC y las aplicaciones ERP de toda la empresa



"Centros de Excelencia" / centros especializados en tecnología y datos



Sólo el 2% ha invertido en TODAS las capacidades tecnológicas y de datos durante los últimos 12 meses.

- Ha invertido en los últimos 12 meses y tiene previsto hacerlo en los próximos 1-3 años
- Ha invertido en los últimos 12 meses pero no tiene previsto hacerlo en los próximos 1-3 años
- No ha invertido en los últimos 12 meses pero tiene previsto hacerlo en los próximos 1-3 años
- No ha invertido en los últimos 12 meses y no tiene previsto hacerlo en los próximos 1-3 años

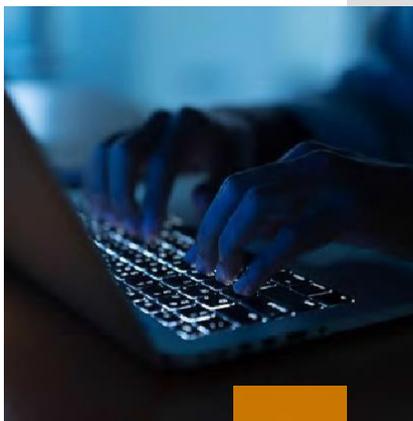
Base: Todos los encuestados (4.680) Nota: 1% de diferencia debido al redondeo

Esto puede deberse a varias razones. Puede deberse al cansancio provocado por otras inversiones en tecnología, o a que los responsables de AI no saben cómo o por dónde empezar. Sin embargo, la inacción conlleva riesgos, como el de volverse irrelevante a medida que otros avanzan.

A medida que las organizaciones siguen cambiando y adoptando la IA, ésta debe evolucionar en paralelo. Si la AI no entiende la IA, ¿cómo puede comprender los numerosos riesgos que se derivan de ella, o proporcionar consuelo ante ellos? ¿Qué impediría a la empresa intentar seguir adelante sin la comodidad que proporciona la IA u obtenerla directamente de la propia IA generativa? Y, en caso afirmativo, ¿cuáles podrían ser las consecuencias (visibles o invisibles)?

El horizonte temporal variará y dependerá de cuándo y cómo adopte la IA cada organización. En algún momento, la capacidad presupuestaria y de recursos limitará a las AI a la hora de cubrir un escenario de riesgos cada vez más amplio, y se necesitará tecnología para impulsar una mayor eficiencia. Por otra parte, si la AI espera demasiado para contratar talentos con conocimientos, esos individuos pueden llegar a ser difíciles de encontrar o atraer en un mercado más competitivo.

Nadie sabe a ciencia cierta adónde conducirá la IA, pero muchos tienen una visión formada, y la AI debe estar en la vanguardia de ese pensamiento. Los recursos de que disponen las funciones de AI varían considerablemente, pero sigue habiendo una oportunidad -o incluso una necesidad- de avanzar en la integración de la tecnología en todo lo que hace la AI.



Perspectiva de los servicios financieros: se ha hecho mucho, pero queda más por hacer

A medida que mejoran las barreras históricas, como los antiguos sistemas a medida e inflexibles, muchas funciones de AI invierten más para aprovechar las nuevas oportunidades: El 51% de las empresas de servicios financieros ha invertido en la formación y actualización de los miembros del equipo de AI en materia de datos y tecnología en los últimos 12 meses y el 46% tiene previsto hacerlo en los próximos uno a tres años. Algunos ejemplos de medidas adoptadas son:

- Una empresa de infraestructuras de mercados financieros impartió a todo su equipo, incluido el CAE, formación sobre análisis de datos, centrándose en sus ventajas, el arte de lo posible y consejos prácticos para ofrecer información de calidad.
- Un banco de inversión se embarcó en un proyecto piloto de IA generativa. Mediante el uso del Procesamiento del Lenguaje Natural y el entrenamiento de un Gran Modelo Lingüístico, el proyecto piloto pretendía sustituir una gran cantidad de pruebas manuales. Las primeras indicaciones apuntan a que podría ahorrar hasta 8.000 horas anuales.
- Un banco implantó un sistema de gestión de auditorías que comprende una plataforma mucho más abierta que los sistemas tradicionales. Esto permite al equipo crear activos digitales que introducen automáticamente los datos de la empresa directamente en su sistema para la evaluación y comprobación continuas de los riesgos.

La tecnología no es la panacea. Puede acelerar la disponibilidad de la información, pero se necesita experiencia humana y criterio para convertirla en información fiable. La IA generativa está impulsando oportunidades reales de cambio, pero una máquina no puede (todavía) identificar la diferencia entre lo correcto y lo incorrecto. "En un mundo en el que hacer lo correcto es cada vez más importante, el toque humano es fundamental", afirma Steve Frizzell, director de AI de Servicios Financieros Globales de PwC.



En Elevance Health nuestro programa de ERM tiene colaboración con AI en la identificación de riesgos. Trabajamos en colaboración en identificar riesgos emergentes, como la IA, y nos asociamos con nuestros propietarios de negocios para adelantarnos a los acontecimientos. Por ejemplo, en colaboración con nuestra función responsable de IA a través de una evaluación de riesgo, identificamos oportunidades para mejorar y reforzar nuestra estructura de gobierno y control interno asociado con nuestro uso de la IA. La empresa respondió inmediatamente y dedicó más recursos a nuestro equipo de IA responsable para desarrollar un programa sólido.

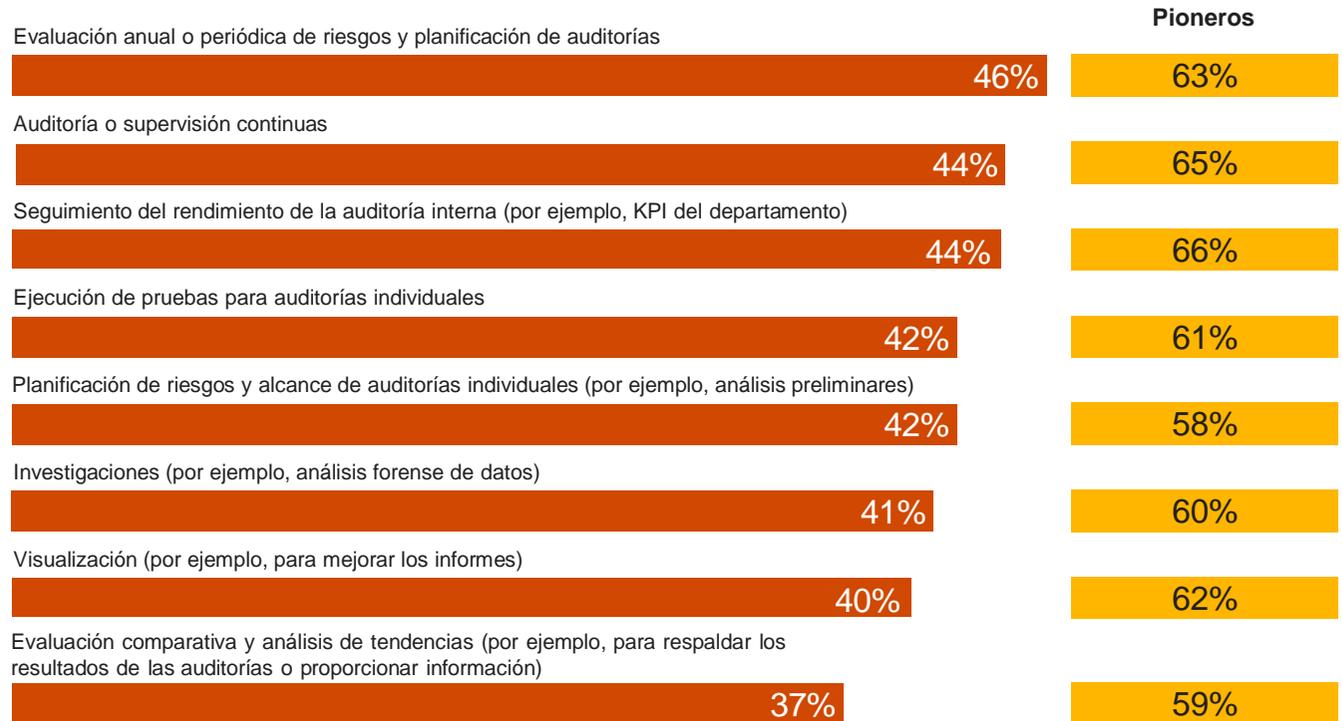
Troy Meyer, Director de Auditoría Interna y Gestión de Riesgos de Riesgos Empresariales, Elevance Health.

Nuestro estudio pone de relieve que los pioneros han invertido en un mayor número de capacidades y es más probable que hayan obtenido resultados múltiples y tangibles de estas inversiones. Por ejemplo, los Pioneros son un 59% más propensos a proporcionar información de alto nivel, como evaluaciones comparativas y análisis de tendencias. Una función de AI, por ejemplo, fue una de las primeras en crear capacidades e infraestructuras globales de análisis de datos. Esto incluye un equipo dedicado a los datos, herramientas de software y sus propios "data marts" (que recientemente se han trasladado a la nube para mejorar drásticamente el tiempo de procesamiento).

Esto ha permitido que los indicadores de riesgo clave internos y externos sean usados en actividades de evaluación de riesgos y planificación de auditorías, y ayudar a priorizar entidades y auditorías.

Estas ventajas pueden multiplicarse. Cuanto más tecnología y datos se entretrejan en el tejido de la AI, más puede conectarse de extremo a extremo para aumentar la eficiencia y la eficacia. Sin embargo, sólo el 6% de las organizaciones utiliza en gran medida toda la gama de tecnologías y técnicas de datos que se describen a continuación, por lo que aún queda mucho potencial latente por explotar.

Porcentaje de departamentos de Auditoría Interna que utilizan en gran medida la tecnología y las técnicas de datos (como la analítica y la automatización) para aumentar la eficiencia y la eficacia en los siguientes ámbitos:



Base: Todos los encuestados (4.680)

La AI puede aumentar la rentabilidad cambiando su enfoque de la tecnología

Subiendo de nivel: acciones a considerar

- **Co-desarrollar y co-invertir en tecnología:** Explorar oportunidades con otras funciones para coinvertir en tecnología y aprovechar fuentes de datos y herramientas que puedan existir ya (como eGRC, análisis, flujo de trabajo, y herramientas de visualización) o que puedan desarrollarse conjuntamente. Esto también puede implicar compartir técnicas de aseguramiento y automatización, como rutinas de supervisión y scripts (secuencias de comandos) de análisis.
- **Conectar las tuberías:** trabajar con la empresa y la segunda línea para establecer conexiones con ERP y otros sistemas para facilitar la extracción eficiente y eficaz de datos en herramientas de riesgo, cumplimiento y auditoría para apoyar las auditorías y la supervisión.
- **Pasar a la auditoría continua:** crear una estrategia para pasar de auditorías puntuales a auditorías continuas más proactivas. Esto debería incluir la búsqueda de oportunidades para conectar datos a través de procesos integrales para ayudar a proporcionar una visión más amplia y estratégica de toda la empresa.
- **Incorporar la IA a la estrategia tecnológica de la AI:** definir la hoja de ruta para la implantación y la auditoría de IA. Encontrar formas de colaborar con el resto de la organización para mejorar juntos las competencias y considerar conjuntamente los riesgos asociados.
- **Empezar, parar, continuar:** Cuando evalúe o implantes una nueva tecnología, enumera las actividades de AI y posteriores que iniciará, interrumpirá o continuará. Esto es importante para poder considerar los beneficios reales.

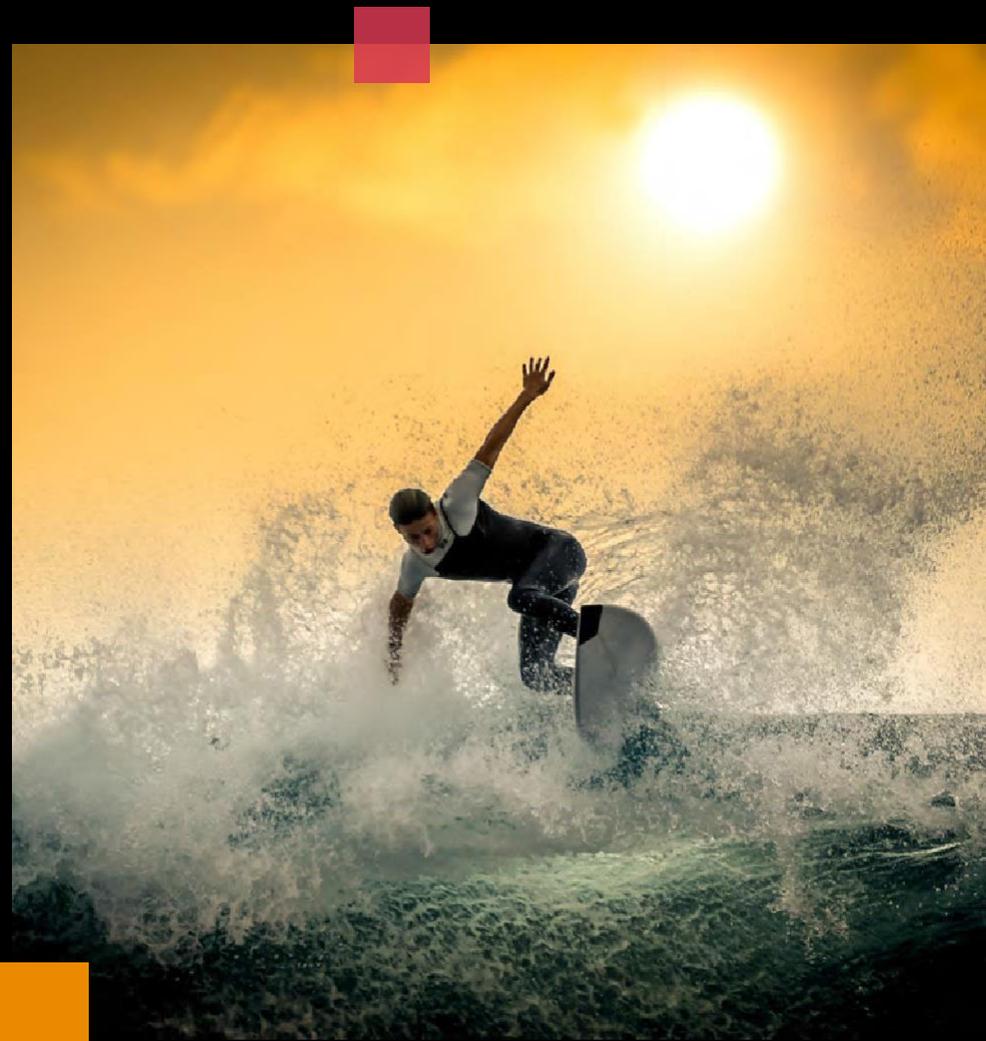


Acelerar y brillar, o ralentizar y desvanecerse

Los pioneros rara vez tienen una plantilla.

La madurez continua de la Auditoría Interna de PwC, introducido en estudios anteriores sobre AI, proporciona un modelo para ayudar a ésta y a sus partes interesadas a determinar en qué punto de su camino hacia la madurez se encuentran y hacia dónde quieren evolucionar, en función de su mandato y visión. Nuestra encuesta muestra que, si bien la mayoría de las organizaciones consideran que su AI es actualmente un "buscador de problemas" (12 %), un "proveedor de garantías" (23 %) o un "solucionador de problemas" (30 %), cada vez son más las que desean que la AI se convierta en un "asesor de confianza" en los próximos tres años (35 %). Ello implicaría ofrecer un asesoramiento nuevo y proactivo sobre los riesgos y las iniciativas estratégicas para la organización, y tener confianza en el uso de la tecnología para ayudar a conseguirlo.

El papel de la AI a la hora de ofrecer seguridad y confianza es el común denominador en cualquier nivel de madurez: es fundamental. La diferencia entre el éxito y el fracaso, entre el valor y la irrelevancia, se reduce a la eficacia con la que AI puede entender lo que quieren sus *stakeholders*, arrojar luz sobre lo que pueden no ver o entender, y derribar las barreras para reunir y conectar la tecnología y las capacidades en toda la organización.



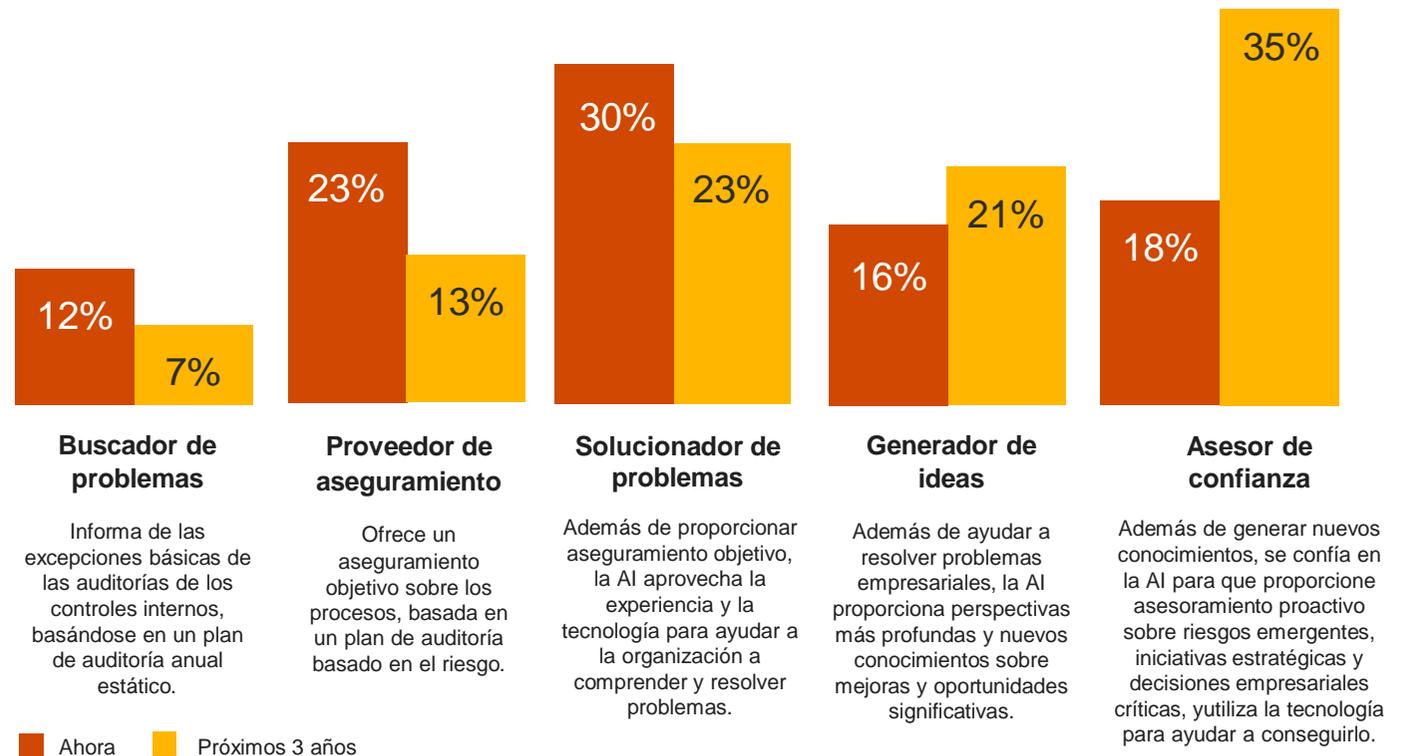


Sin embargo, no existe un planteamiento único. Los pioneros rara vez tienen una plantilla. Esto significa que cada organización debe tener claro dónde está ahora y dónde quiere estar a corto, medio y largo plazo. El éxito de la AI dependerá de su capacidad para utilizar sus superpoderes para escuchar, interpretar, cuestionar y unir los puntos de vista de las distintas partes interesadas.

48%

de los responsables de AI quieren elevar su departamento de AI a la categoría de "asesor de confianza" en los próximos tres años.

¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor el valor global y la madurez de su departamento de Auditoría Interna? ¿Dónde le gustaría estar idealmente su departamento de Auditoría Interna en los próximos 3 años?



Base: Todos los encuestados (4.680) Nota: No se muestran las respuestas "No estoy seguro".

Seguir siendo relevante

Al igual que los CEO reconocen el imperativo de mantener la viabilidad de su estrategia y modelo de negocio, la AI tiene la obligación de evolucionar continuamente y seguir siendo relevante.

Cuando los pioneros observan el riesgo y el cambio, ven oportunidades; cuando observan la complejidad, ven un camino que evita peligros y da confianza a la organización para acelerar. Nuestra encuesta afirma que las funciones de AI de alto rendimiento están generando resultados empresariales más amplios y más valor que nunca. Los ejecutivos están de acuerdo en que una gobernanza y una conciencia del riesgo más fuertes (42%), y unos controles internos más sólidos y eficientes (con menos fallos) (39%), son resultados que se derivan de unas funciones de AI de alto rendimiento.

Los pioneros son más propensos que los demás a clasificar los siguientes resultados entre sus tres primeros:

- Nuevas oportunidades de negocio estratégicas, como iniciativas de reducción de costos o generación de ingresos.
- Mayor éxito en los programas de transformación, como la transformación digital y de la plantilla.
- Mayor resiliencia y capacidad para predecir o gestionar las perturbaciones.

Son resultados que cualquier organización valoraría, pero que pueden permanecer ocultos tras los muros si la AI y la empresa no están dispuestos a escalarlos juntos, mirar hacia arriba, hablar y ver las cosas de otra manera.



¿Cuáles son los resultados más importantes que su organización podría obtener si contara con un departamento de Auditoría Interna de alto rendimiento? (los 3 más importantes)

Mayor gobernanza y concienciación sobre los riesgos

42%

Controles internos más sólidos y eficaces, con fallos menos frecuentes.

39%

Procesos y sistemas empresariales optimizados

32%

Mayor confianza de la administración para tomar decisiones mejores y más rápidas

31%

Mayor confianza de las partes interesadas externas, incluidos inversores, reguladores y clientes.

30%

Mejorar la cultura corporativa para cumplir los valores y objetivos de la organización.

29%

Nuevas oportunidades de negocio estratégicas, como iniciativas de reducción de costos o generación de ingresos.

29%

Mayor éxito en los programas de transformación, como la transformación digital y de la plantilla.

28%

Mayor resiliencia y capacidad para predecir o gestionar las perturbaciones.

26%

Base: Todos los encuestados, excluidas las respuestas "No estoy seguro" (4667)

Contacto

Contamos con equipos de Auditoría Interna en todo el mundo que están dispuestos a hablar con usted. Póngase en contacto con los que figuran en esta lista o hable con su equipo local de PwC.



Shaun Willcocks
Líder Global de Auditoría
Interna
shaun.s.willcocks@pwc.com
+81 90 6478 6991



Sophie Langshaw
Líder de Auditoría Interna en
Australia
sophie.langshaw@pwc.com
+61 41 052 0548



Carlie Persson
Líder de Auditoría Interna de
Canadá
carlie.persson@pwc.com
+1 780 441 6700



Eric Yeung
Líder de Auditoría Interna de
China y Hong Kong
eric.ck.yeung@hk.pwc.com
+852 2 289 1953



Richard Thomas
Líder de Auditoría Interna
para EMEA
richard.j.thomas@pwc.ch
+41 79816 27 00



Kathrin Kersten
Líder de Auditoría Interna de Alemania
kathrin.kersten@pwc.com
+49 69 9585 1201



Justin Martin
Líder de Auditoría Interna del Reino
Unido
justin.f.martin@pwc.com
+44 (0) 7881 802 336



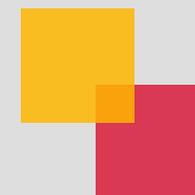
Mike Maali
Líder de Auditoría Interna de
EE.UU.
mike.maali@pwc.com
+1 630 209 6384



Laura Koelzer
Socia de Auditoría Interna de EE.UU.
laura.k.koelzer@pwc.com
+1 312 502 9594



Martin Lozier
Director de Auditoría
internamartin.g.lozier@pwc.com
+1 517 937 1605





pwc.cl