

# ¿Se están cubriendo las expectativas sobre la función de auditoría interna?

2012

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





---

# Índice

---

---

## **La clave** 4

### **Los stakeholders quieren a la función de auditoría interna en la toma de decisiones**

La creciente importancia de la gestión de riesgos 5

---

## **Análisis en profundidad** 6

### **Cubrir las expectativas sobre la función de auditoría interna para aportar valor**

El complejo panorama actual de riesgos 7

2012: Los riesgos que vienen 8

¿Qué provoca que los riesgos se acentúen? 9

La percepción de que muchos riesgos no están bien gestionados 10

La necesidad de alinear el negocio y la función de auditoría interna 11

El tamaño y el sector sí que importan 13

Un enfoque proactivo para alcanzar el éxito 14

Expectativas de los *stakeholders* con respecto a la función de auditoría interna 14

Los *stakeholders* consultados valoran la aportación de auditoría interna 16

Los *stakeholders* quieren más 17

Los *stakeholders* quieren que se focalice en las áreas de riesgo más críticas 18

Los *stakeholders* quieren líneas de defensa coordinadas 20

Los *stakeholders* quieren un punto de vista objetivo y analítico 21

Potenciar la alineación a medida que aumentan las expectativas 22

Auditoría interna; subiendo de nivel 23

Gestionar el nuevo panorama de riesgos 24

Aportar mayor profundidad en sus análisis 28

Simplificar la comunicación 30

Superar barreras 32

Resistencia cultural y organizacional 32

El papel del responsable de Auditoría Interna 33

Falta de recursos y conocimientos especializados 33

Rotación de personal 34

---

## **Qué significa esto para tu negocio** 36

### **Diseño del nuevo nivel**

---

**Metodología del estudio** 40

**Agradecimientos** 41

**Contactos** 42

---

***La clave***

Los *stakeholders*  
quieren a la función  
de auditoría interna  
en la toma de decisiones

*Un total de 1.530 directivos han participado en el estudio y afirman que afrontan más riesgos que nunca.*

Primero fue la crisis financiera. Después vinieron la recesión, las reformas regulatorias y los titulares más dispares: un vertido de petróleo en el Golfo de México, un tsunami y escapes de radiación en Japón, olas de calor y golpes de frío, economías ahogadas, cruceros encallados, firmas financieras en quiebra, retiradas de alimentos contaminados, *hackers* que roban información personal de millones de personas y, lo más grave de todo, la incertidumbre sobre la solidez de la recuperación económica a nivel global.

Con este escenario como telón de fondo, no sorprende que, de los 1.530 directivos de 16 sectores diferentes y de 64 países distintos que han participado en el *Estudio sobre el estado de la profesión de auditoría Interna 2012 de PwC*, la mayoría afirme que sus negocios afrontan hoy más riesgos que nunca. Debido a la estrecha conexión actual entre la economía real y la financiera, los riesgos surgen con mayor rapidez, de forma inesperada y con un impacto mayor sobre las actividades de las compañías, sobre su reputación e incluso sobre su propia supervivencia. Todo ello ha derivado en que las empresas estén más interesadas que nunca en mejorar su capacidad para definir, comunicar y gestionar su catálogo de riesgos.

### **La creciente importancia de la gestión de riesgos**

Este informe constituye la octava edición anual del estudio sobre la profesión de auditoría interna, y en esta edición nos centramos en la creciente importancia de la gestión de riesgos y en las expectativas cada vez mayores sobre la aportación de auditoría interna en este ámbito. Si bien en las ediciones anteriores solo fueron analizadas las opiniones de los máximos responsables del equipo de Auditoría Interna de las compañías consultadas, la edición de este año amplía su alcance para incluir también a otros directivos, presidentes de Comités de Auditoría y miembros del Consejo de Administración. A todos ellos se les ha preguntado su opinión sobre los principales riesgos vigentes en la actualidad y el papel que se espera que desempeñe la auditoría interna a la hora de abordarlos. Más de 660 de estos *stakeholders* se han sumado a los 870 máximos responsables de auditoría interna que ya habían participado en encuestas anteriores, y han compartido sus puntos de vista en nuestro estudio. Adicionalmente, este año casi 100 máximos responsables de Auditoría Interna y otros *stakeholders* han sido entrevistados personalmente y de manera individual, lo que nos ha permitido compartir por primera vez un análisis de la profesión más detallado.

El informe pone de manifiesto las expectativas cada vez mayores de los *stakeholders* y dónde quieren que actúe auditoría interna en el contexto de la gestión de riesgos, para aportar el máximo valor posible. Asimismo, analizamos cómo los principales equipos de auditoría interna se han alineado con estas expectativas crecientes de los *stakeholders*, ampliando el alcance de los riesgos que abarcan y comunicando claramente una información de mayor valor y profundidad, “subiendo el nivel” de forma que se fije un nuevo estándar para los equipos de auditoría interna de todos los sectores, ámbitos geográficos y tamaños de compañías. Los *stakeholders* y los responsables de auditoría interna han reconocido que, para que esta función sea eficaz a la hora de respaldar las medidas de gestión de riesgos de la organización, es necesario aumentar el estándar mínimo de desempeño. En un escenario de riesgos tan cambiante como el actual, la auditoría interna no puede conformarse con limitarse a reaccionar ante los acontecimientos; en su lugar, debe adoptar una mentalidad estratégica que tenga capacidad de respuesta ante los riesgos y que contribuya a ayudar a sus organizaciones a estar listas ante nuevas amenazas y oportunidades.

Al aprovechar sus competencias clave, desarrollar unas relaciones sólidas basadas en la confianza, y aportar mayor valor y profundidad en su trabajo, las funciones de auditoría interna líderes han demostrado que pueden ganarse un sitio relevante en sus compañías.

---

*Análisis en profundidad*

Cubrir las expectativas  
sobre la función de  
auditoría interna para  
aportar valor

## El complejo panorama actual de riesgos

En todos los sectores y territorios, los grupos de interés (inversores, proveedores, el regulador, etc.) de las compañías se interesan cada vez más por la gestión de riesgos y tratan de mejorar su capacidad para definir y comunicar con claridad la tolerancia al riesgo de su organización. La prueba de esta tendencia está en los 1.530 encuestados que han participado en el *Estudio sobre el estado de la profesión de auditoría Interna 2012 de PwC*, de los cuales una abrumadora mayoría (80%) comparte la visión de que los riesgos a los que se enfrenta su organización están aumentando.

Los resultados del estudio y las entrevistas realizadas ponen de manifiesto que los riesgos están

aumentando y que el entorno cambia rápidamente a medida que surgen nuevos riesgos. Los retos asociados a los riesgos más tradicionales siguen evolucionando, y los *stakeholders* y los responsables de Auditoría varían su elección en referencia a los riesgos más importantes a los que se enfrentan sus organizaciones. Además de las preocupaciones derivadas de la incertidumbre económica, la existencia de un mayor número de requisitos regulatorios y los enormes vaivenes experimentados por los mercados financieros en los últimos cuatro años, seguimos viendo cómo las compañías continúan mencionando algunas de las áreas tradicionales de preocupación, como el fraude y la ética, las fusiones y adquisiciones, los proyectos de grandes dimensiones, la introducción de nuevos productos y la continuidad del negocio, entre sus cinco riesgos principales.

El índice de respuesta a la pregunta de los riesgos más importantes a los que se enfrenta la organización muestra que prácticamente todos los riesgos por los que se ha preguntado, han resultado fundamentales para los cientos de participantes en el estudio. La figura 1 muestra los 15 riesgos clave citados con mayor frecuencia por nuestros encuestados.

Figura 1: Los 15 riesgos más citados





# 2012: Los riesgos que vienen

Los riesgos globales más significativos que se materializaron en 2011 han hecho mella en los 1.530 directivos que han compartido con nosotros sus opiniones sobre los principales riesgos a los que se enfrentan sus organizaciones. Con independencia del tamaño, el sector o la geografía en la que se ubique su organización, los encuestados apuntan una y otra vez a que muchos de estos riesgos están estrechamente relacionados entre sí. Entre estos riesgos, cabe destacar los siguientes:

## **Incertidumbre cada vez mayor en los mercados económicos y financieros**

Casi tres cuartas partes de las compañías encuestadas señalaron la incertidumbre económica como su riesgo más significativo, lo cual la sitúa como principal punto a tratar. Resulta especialmente preocupante la crisis de la zona euro, la cual podría situar a las economías locales en una auténtica caída libre, generando importantes alteraciones financieras a nivel mundial y desencadenando otra recesión internacional.

Incluso si se evita esta crisis, los responsables de la gestión de riesgos siguen mostrándose cautos con respecto al impacto que pueda tener la volatilidad de las divisas y la incertidumbre que pueda generar. “Muchos de nuestros productos se venden y se compran en euros”, afirma un importante fabricante internacional, “y muchas de nuestras materias primas se valoran en dólares, por lo que el impacto de las fluctuaciones experimentadas en la zona euro tiene una gran repercusión en nuestras actividades”.

## **Aumentan la regulación y los cambios en las políticas públicas**

En vista de que los gobiernos siguen reaccionando con nuevas regulaciones ante la crisis, el exceso de regulación sigue situándose como una de las principales preocupaciones para los directivos. A nivel internacional, los ejecutivos estadounidenses ya han indicado que su país podría experimentar cambios políticos relevantes en 2012, debido a las próximas elecciones. Por otro lado, las empresas del país se enfrentan ya a una gran cantidad de novedades regulatorias, como consecuencia de los cambios experimentados, por ejemplo, en las regulaciones financieras a través de la *Dodd-Frank Act*. Del mismo modo, en Reino Unido, muchas organizaciones también están experimentando dificultades para cumplir con la legislación anti-soborno (*UK Bribery Act*).

En España cabe destacar la propuesta del IAGC (Informe Anual de Gobierno Corporativo) publicada a través del proyecto de circular de octubre de 2011 de la CNMV (Comisión Nacional del Mercado de Valores). Esta última propone un mayor nivel de detalle en la información a emitir sobre gestión de riesgos y control interno.

## **Amenazas a la seguridad de la información y a la reputación**

Las filtraciones de datos han acaparado los titulares prácticamente a diario, y los directivos se muestran cada vez más preocupados con respecto a las cuestiones de seguridad y privacidad de la información. El uso frecuente de las redes sociales, de los dispositivos móviles y del *cloud computing* supone una amenaza mayor en el ámbito de la seguridad de las tecnologías de la información (TI), en el uso indebido de los datos de clientes y en el daño reputacional.

Relegados exclusivamente al ámbito de las TI en el pasado, el riesgo de privacidad y de seguridad cobrará una relevancia creciente como nueva amenaza estratégica para las empresas en un entorno cada vez más digital. “A medida que el mundo está más interconectado, nuestros clientes nos exigen un enfoque mayor en la seguridad de la información, en la nube, en el cumplimiento de la normativa de protección de datos y en los costes financieros de la gestión de riesgos”, afirma el director financiero de Microsoft, Peter Klein.

## **Riesgos relativos a las fusiones y adquisiciones en mercados emergentes**

A la hora de perseguir nuevas alianzas estratégicas y *joint ventures*, especialmente en los mercados emergentes (una estrategia que el 28% de las organizaciones de todo el mundo y el 15% de las compañías españolas tiene previsto acometer este año), según nuestra *Encuesta Global de CEOs 2012*, las organizaciones deben estar preparadas para hacer frente a una amplia gama de riesgos. Junto con los retos de los diferentes regímenes regulatorios y las políticas públicas, las compañías tienen que lidiar con culturas distintas a la que están acostumbrados en sus relaciones con la Administración. Para ello es necesario un sólido entendimiento de la cultura local, de las prácticas de negocio del país, así como de las legislaciones relacionadas, tanto locales como del país de origen de la compañía (por ejemplo, la US Foreign Corrupt Practices Act, la UK Bribery Act o el Código de Buen Gobierno en España). Las compañías que accedan a los mercados emergentes es posible que también tengan que gestionar riesgos relacionados con el talento y el capital humano, lo cual incluye competir con las compañías locales para conseguir a los mejores profesionales que dispongan de una serie de habilidades especialmente valiosas.

Si desea más información sobre estos riesgos clave y sobre lo que están haciendo las empresas para gestionarlos, consulte nuestro informe *Risk in Review 2012: Rethinking Risk Management for New Market Realities*.



*La complejidad, la imprevisibilidad y la diversidad de los riesgos son los tres elementos principales que los directivos consideran que han cambiado su perfil de riesgo.*

### **¿Qué provoca que los riesgos se acentúen?**

La fuerte interrelación existente entre la economía real y los mercados financieros provoca que los riesgos surjan de manera inesperada y con unos impactos derivados de gran alcance en lo relativo a la reputación, e incluso a la supervivencia del negocio. “Las empresas se han convertido en entidades globalmente muy diversas”, indica Peter Klein, director financiero de Microsoft, “lo que constituye un reto continuo a la hora de adaptarse a diferentes culturas y modelos operativos para desarrollar las herramientas y tecnologías que se ajusten a la constante diversificación global”.

Los directivos señalan que la complejidad, imprevisibilidad y la diversidad de los riesgos son las tres principales razones que, en su opinión, están cambiando su catálogo y perfil de riesgo, motivando que la gestión de los riesgos clave siga siendo un enorme reto. Hemos podido comprobar esto a través de distintos titulares a lo largo de 2011, entre los que se incluyen los siguientes:

- “La filtración de datos de la PlayStation de Sony afecta a 70 millones de usuarios”. El ataque producido en abril de 2011 a la red de PlayStation de Sony le ha costado a la compañía 171 millones de dólares en costes de depuración de sistemas, y los analistas prevén que el coste de las investigaciones, compensación, lucro cesante y demás inversiones en seguridad adicional podría hacer que el coste total fuera mucho mayor.
- “News of the World cierra en medio del escándalo”. Después de que se destapara un enorme escándalo que incluía pinchazos en una gran cantidad de números de teléfonos y que afectaba a algunos de sus empleados, el venerado tabloide británico *News of the World* fue cerrado por su propietario, News International, en un intento por retomar el control del daño corporativo que había provocado a la compañía.
- “Escasez de piezas de smartphones a causa del terremoto de Japón”. El 11 de marzo de 2011, se producía en Japón un terremoto, un tsunami y, posteriormente, como consecuencia, un escape en un reactor nuclear, que obligaba al cierre temporal de muchas plantas de fabricación de alta tecnología, entre ellas la de un fabricante que creaba un polímero de gran importancia que se utiliza en el 70% de las baterías

de ión de litio en todo el mundo. La posterior escasez sufrida por las compañías tecnológicas afectadas internacionalmente afectó a Nokia, RIM, Sony Ericsson y, en menor medida, a Apple y Samsung.

Los directivos entrevistados también han hecho hincapié en que la velocidad a la que se comunica la información se hace provoca un menor nivel de confianza en relación a la bondad de la gestión de riesgos aplicada por las compañías. Tal y como destaca Kanwardeep Ahluwalia, responsable del riesgo financiero en Swiss Re: “En un mundo caracterizado por unas comunicaciones más rápidas que nunca y las transmisiones instantáneas de datos, también existe la posibilidad de que se produzca una mayor complejidad provocada por la propia percepción de que los riesgos han aumentado... Pero quizá creamos que los riesgos están aumentando simplemente porque ahora somos conscientes de un mayor número de ellos”.

**Menos de la mitad (45%) de los encuestados ha indicado que se siente cómodo con la forma en que están siendo gestionados sus principales riesgos.**

### **La percepción de que muchos riesgos no están bien gestionados**

A medida que cambian y evolucionan los riesgos, de media, menos de la mitad de los encuestados (45%) indica que se sienten cómodos con la forma en que sus principales riesgos –a pesar de que el 74% de ellos cuente con procesos formales ERM (sistema de gestión integral de riesgos empresariales o *Enterprise Risk Management*) en sus organizaciones–. Este nivel relativamente bajo de confianza de los encuestados en muchas áreas de riesgo, pone de manifiesto que los *stakeholders* entienden que sus organizaciones no estarán gestionando los riesgos de forma efectiva hasta que no mejoren

significativamente sus actividades relacionadas con la gestión de riesgos y la comunicación de los resultados de esta gestión. Por esta razón, los responsables de Auditoría Interna deben asegurarse de que su equipo comprenden adecuadamente todos los riesgos de la organización y que están en línea con los *stakeholders* con respecto a las principales áreas de preocupación, de forma que el equipo esté en una posición adecuada para abordar los riesgos, proporcionando un análisis de valor sobre su impacto y comunicando con claridad recomendaciones que se centren en la mejora del rendimiento de la entidad.

Al analizar el grado de confianza existente en relación con los riesgos, hemos identificado que los *stakeholders* y los responsables de auditoría interna de las compañías consideran que los mercados financieros constituyen el riesgo mejor gestionado –un 63% de ellos considera que está bien gestionado–. Este grado de confianza puede que sea resultado del duro trabajo realizado en este ámbito: en los últimos cuatro años, desde el inicio de la recesión en 2008, las empresas se han esforzado por abordar las tensiones financieras experimentadas. Han tenido que maniobrar entre los paralizados mercados de crédito, las importantes fluctuaciones de divisas, la volatilidad de la renta variable y otros posibles cataclismos. A lo largo de este proceso se han vuelto más diestras a la hora de abordar los

desafíos financieros. Si bien los temas referentes a los mercados financieros no están reduciendo su complejidad, las empresas creen que están en mejor posición para abordarlos.

Sin embargo, al tiempo que las empresas se han focalizado en gestionar las graves tensiones financieras existentes, las realidades del entorno empresarial han seguido evolucionando. Una de las amenazas más complejas y persistentes a largo plazo es la adquisición y retención del talento en un mercado global y orientado a la tecnología, en donde algunas habilidades clave, como los conocimientos de ingeniería y de TI, son objeto de una importante demanda y una escasa oferta. Los encuestados han identificado el talento y los riesgos laborales como un riesgo significativo, aunque solo el 23% de ellos confía en la capacidad de su organización para gestionar bien dicho riesgo.

Tal y como se analiza con más detenimiento en nuestra *Encuesta Global de CEOs 2012*, la competencia por el capital humano es muy intensa y muchas compañías están experimentando la presión de tener que mejorar sus prácticas de gestión del talento, utilizando modelos y estrategias que pueden variar significativamente con respecto a las que hicieron que sus organizaciones tuvieran éxito en el pasado (por ejemplo, en determinados casos en los que las empresas hayan podido

contratar a expatriados residentes en el extranjero, ahora puede que resulte clave contratar a empleados locales con habilidades técnicas y con conocimientos de idiomas). En las economías emergentes, los riesgos derivados de la gestión del talento y el capital humano cualificado son aún más complicados, puesto que la lealtad de los empleados puede ser relativamente baja y las empresas locales están empezando a atraer a algunos de los mejores candidatos locales a sus propias organizaciones, mejorando sus sueldos, las prestaciones ofrecidas y mediante una cuidadosa apelación al patriotismo. En líneas generales, los programas de gestión del talento puede que no sean lo suficientemente elaborados para gestionar el enorme volumen y alcance de los cambios que se están produciendo en la actualidad, lo cual puede derivar en una falta de confianza entre los principales *stakeholders* y los responsables de Auditoría Interna.

# 33%

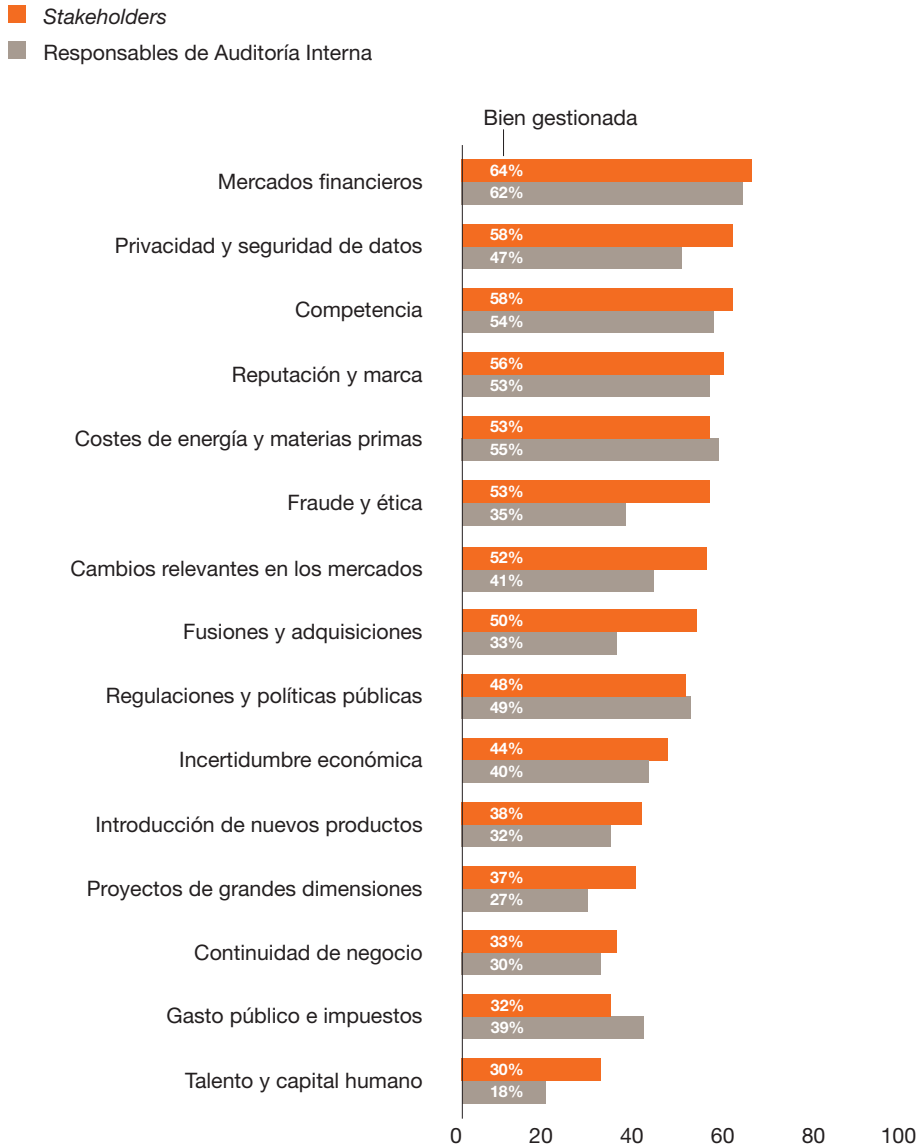
.....  
Sólo el 33% de los responsables de Auditoría Interna considera que los riesgos relativos a fusiones y adquisiciones están bien gestionados.

## **La necesidad de alinear el negocio y la función de auditoría interna**

En el estudio de este año, hemos podido obtener mayor información sobre los *stakeholders* que influyen en la función de auditoría interna, lo cual nos ha permitido comparar el punto de vista de dichos *stakeholders* con la visión de los responsables de Auditoría Interna a nivel global. Si bien esta visión global puede que no sea representativa de su propia organización, sí que le proporcionará una serie de datos indicativos de aquellas áreas en las que se necesita un mayor diálogo entre los *stakeholders* y los responsables de Auditoría Interna.

¿Por qué es tan importante que exista este alineamiento? Para que la función de auditoría interna sea verdaderamente efectiva, la organización debe crear una cultura según la cual los *stakeholders* y los responsables de Auditoría Interna mantengan un sólido diálogo en torno a los riesgos empresariales, compartiendo sus puntos de vista y alcanzando una perspectiva común sobre la función de auditoría interna en lo relativo a los riesgos más críticos. Dado el número de riesgos a los que se enfrentan las organizaciones hoy en día, es esencial que la función de auditoría interna esté alineada con los riesgos más críticos que inciden en la organización, para priorizar y permitir una asignación de recursos efectiva. De no existir dicha alineación, puede que los responsables de Auditoría Interna no sean capaces de dirigir sus recursos a aquellas áreas que los *stakeholders* consideren más críticas, perdiendo, por tanto, la oportunidad de aportar valor a la entidad.

**Figura 2: Cómo gestiona la organización cada uno de estos riesgos**



En nuestro estudio, el 47% de los *stakeholders* ha afirmado que los riesgos de sus entidades están bien gestionados, en comparación con el 40% de los responsables de Auditoría

Interna. Si se analizan los riesgos uno a uno (véase la figura 2), se perciben seis áreas en las que existe una discrepancia más pronunciada, en las cuales los *stakeholders* han

expresado una confianza bastante mayor (de unos 10 puntos porcentuales aproximadamente) que los responsables de Auditoría Interna. Una de las principales divergencias radica en la gestión de riesgos asociada al fraude y la ética, en donde el 53% de los *stakeholders* se siente cómodo con la gestión de riesgos efectuada por su organización, mientras que solo el 35% de los responsables de Auditoría Interna mantiene esa opinión. Asimismo, el nivel de confianza relativo a los riesgos asociados a las fusiones y adquisiciones muestra un grado de divergencia similar, en donde un 50% de los *stakeholders* expresa su confianza al respecto, en comparación con el 33% de los responsables de Auditoría Interna.

Si bien es cierto que estas divergencias en los puntos de vista pueden deberse a numerosos factores, la principal conclusión en este caso es que es necesario que exista un diálogo continuo entre los *stakeholders* y los responsables de Auditoría Interna con respecto a cómo perciben ambos grupos la gestión que se está llevando a cabo de los riesgos. Si no existe esta alineación, es posible que auditoría interna termine asignando sus recursos de forma ineficaz y que no se concentre en los riesgos más críticos para la organización. A la vista de los grandes cambios que está experimentando el actual panorama de riesgos, es evidente que ya no es suficiente con que la función de auditoría interna esté presente en la toma de decisiones clave en este ámbito; también es necesario que tenga la seguridad de que las áreas en las que concentra su atención son también las principales áreas de riesgo para la organización.

## El tamaño y el sector sí que importan

A pesar de que los encuestados han expresado en general unos niveles de confianza relativamente bajos en relación con la gestión de riesgos, si se analizan los resultados por compañía se percibe que el tamaño de la organización tiene una influencia importante: en líneas generales, la confianza de los encuestados en cómo gestiona su organización los riesgos fue un 20% mayor en las compañías que tienen una facturación de 7.500 millones de euros o más, en comparación con las entidades cuya facturación es inferior a dicha cifra. El estudio confirmó lo que habíamos percibido en nuestra experiencia con un gran número de compañías.

Las empresas de mayor tamaño cuentan con procesos y herramientas más avanzadas para facilitar el reto que supone la gestión de riesgos, si bien es cierto que una efectiva gestión de riesgos es igualmente importante entre las entidades de menor tamaño. A pesar de la mayor confianza señalada por los encuestados de las entidades más grandes, sigue existiendo mucho margen de mejora. Aunque el tamaño parece que sí importa, la cuestión para los responsables de Auditoría Interna (de entidades pequeñas, medianas o grandes) es qué medidas adicionales debería estar llevando a cabo la función de auditoría interna para que aumentasen los niveles de confianza en torno a la gestión de riesgos. Las características específicas

del rol que juega la función de auditoría interna puede que varíen en función del tamaño de la compañía, pero la necesidad de que adopten medidas sigue siendo la misma.

Asimismo, al evaluar los resultados del estudio por sector, se confirma que los riesgos más críticos y la confianza que los *stakeholders* tienen en su capacidad para gestionar dichos riesgos varían según el sector. El único punto en común es que los encuestados coinciden en que el talento y el capital humano constituyen el riesgo peor gestionado. En la Figura 3 se puede ver una clasificación de los tres riesgos peor y mejor gestionados por grupo sectorial.

Figura 3: Riesgos mejor y peor gestionados por grupo sectorial

Servicios Financieros	CIPS*	Sanidad	TICE**
<b>Peor gestionados</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Talento y capital humano</li> <li>Gasto público e impuestos</li> <li>Proyectos de grandes dimensiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talento y capital humano</li> <li>Riesgo de proyectos de grandes dimensiones</li> <li>Continuidad del negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talento y capital humano</li> <li>Continuidad del negocio</li> <li>Fraude y ética</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talento y capital humano</li> <li>Continuidad del negocio</li> <li>Introducción de nuevos productos</li> </ul>
<b>Mejor gestionados</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mercados financieros</li> <li>Privacidad y seguridad de datos</li> <li>Competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mercados financieros</li> <li>Competencia</li> <li>Reputación y marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reputación y marca</li> <li>Regulaciones y políticas públicas</li> <li>Gasto público e impuestos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competencia</li> <li>Regulaciones y políticas públicas</li> <li>Mercados financieros</li> </ul>

\*Productos y servicios industriales y de consumo

\*\*Tecnología, información, comunicaciones y entretenimiento

*Las entidades con unos resultados económicos superiores a sus homólogos expresaron un nivel medio de confianza del 53% en la gestión de los 15 principales riesgos. En comparación, solo el 25% de las empresas que obtienen un rendimiento financiero menor que sus homólogos, cree que gestiona bien dichos riesgos.*

### **Un enfoque proactivo para alcanzar el éxito**

Los resultados del estudio también han revelado que una buena gestión de riesgos puede impactar en el rendimiento financiero de las organizaciones, ya que aquellas entidades con unos resultados económicos superiores a sus homólogos (con independencia de su tamaño o sector) expresaron un nivel medio de confianza del 53% en los 15 riesgos principales. En comparación, solo el 25% de las empresas que obtienen un rendimiento financiero peor que sus homólogos creen que gestionan bien dichos riesgos.

La experiencia reciente indica que, dada la inmediatez del mundo en el que vivimos, planificar la gestión de los acontecimientos adversos es tan importante como identificar y gestionar el riesgo inicialmente. Las compañías más avanzadas se diferencian del resto en el ámbito de la gestión de riesgos porque dejan atrás los planteamientos reactivos y adoptan un enfoque proactivo que se anticipa a los riesgos y les ayuda a posicionar la organización ante nuevas amenazas y oportunidades. Estas compañías destacan porque son capaces de comprender y gestionar mejor sus riesgos, asignando mejor sus recursos, mejorando la fiabilidad de su cadena de suministro y gestionando de manera proactiva su respuesta frente a los mismos. En resumen, están mejor preparados para reaccionar o aprovechar las oportunidades que surgen cuando los riesgos se materializan.

Este es el enfoque estratégico con el que se debe alinear la función de auditoría interna. “En lugar de limitarse a preguntar qué es lo que podría salir mal, también es necesario imaginar qué debe salir bien para garantizar que los sistemas, procesos y enfoques de gestión estén alineados para conseguir unos buenos resultados que respalden la estrategia de la compañía considerando, de las distintas situaciones posibles y escenarios externos”, afirma Jason Pett, responsable de Auditoría Interna de PwC en EEUU.

### **Expectativas de los stakeholders con respecto a la función de auditoría interna**

Los *stakeholders* han hablado y el mensaje es claro: dado que los riesgos son cada vez mayores y su conocimiento está cada vez más cerca de convertirse en una importante preocupación para los inversores, los *stakeholders* buscan mayores garantías con respecto a la capacidad de la compañía para gestionar los riesgos actuales y futuros. En nuestras entrevistas, hemos escuchado una y otra vez que los *stakeholders* valoran la capacidad del equipo de auditoría interna para identificar riesgos, evaluar su amenaza y recomendar procesos y controles para gestionarlos.

Los resultados del estudio muestran que los *stakeholders* consideran que el trabajo tradicional de auditoría interna consistente en “auditar los controles financieros y su cumplimiento como primera expectativa” mientras que “proporcionar asesoramiento sobre riesgos y controles” se sitúa como segunda expectativa, muy próxima a la primera. Para potenciar la confianza de los *stakeholders* y ser percibido como un importante aliado del negocio, auditoría interna debe alcanzar un punto de equilibrio en el que desempeñe ambas expectativas igualmente bien, proporcionando su tradicional rol de confianza, con análisis detallados y perspectivas claras sobre el negocio.

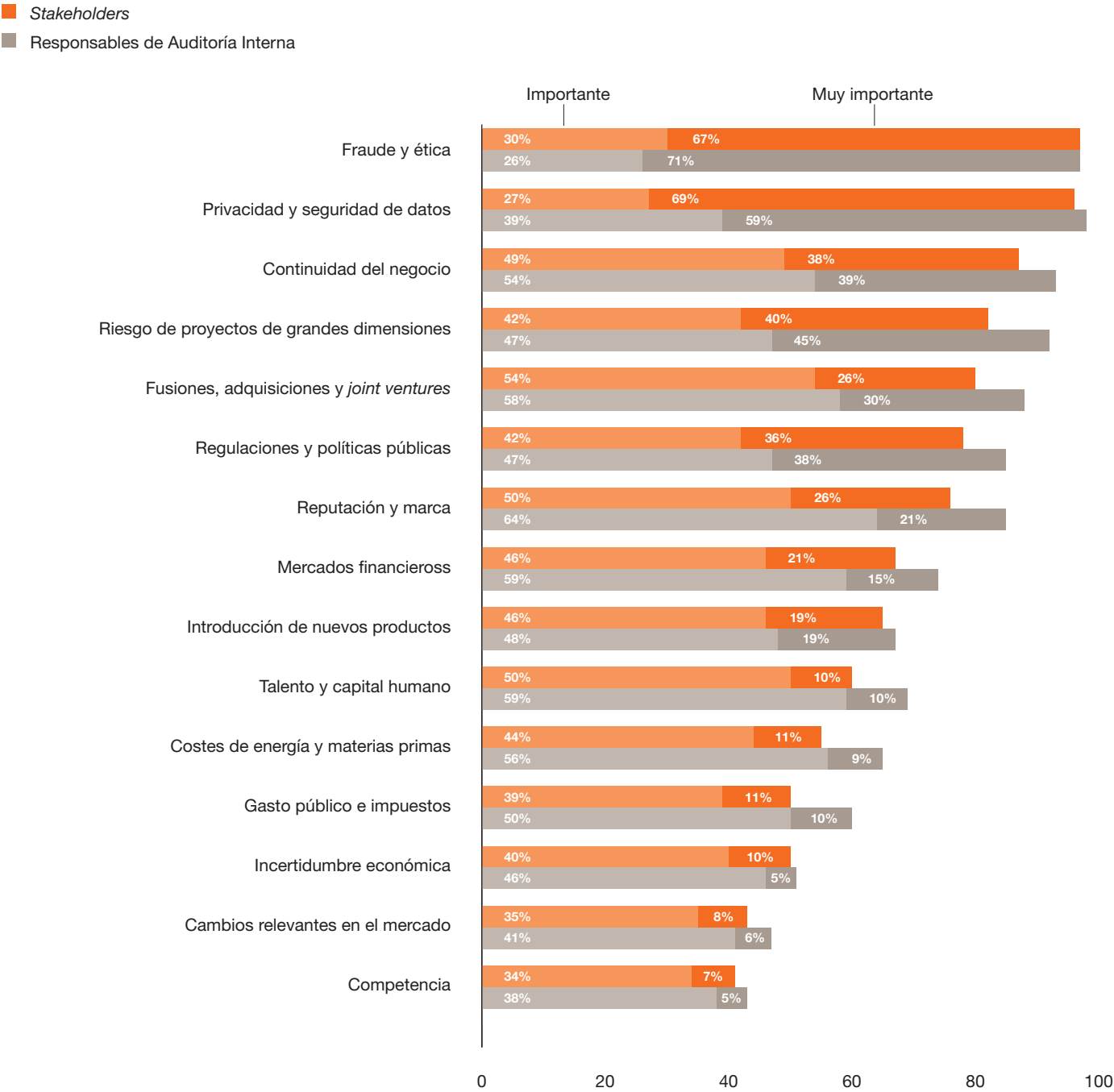
En este apartado, analizaremos las opiniones de los *stakeholders* con respecto a la aportación de la función de auditoría interna y en qué áreas desean y esperan una mayor contribución.

# 69%

Porcentaje de *stakeholders* que considera la aportación de la función de auditoría interna al seguimiento de la privacidad de los datos y de los riesgos de seguridad como “muy importante”.



Figura 4: Importancia de la aportación de auditoría interna al seguimiento de cada riesgo



*El hecho de que un riesgo no haya sido tradicionalmente un área de atención clave para la función de auditoría interna, no implica que esta última no pueda desempeñar un rol importante en su gestión.*

### **Los stakeholders consultados valoran la aportación de auditoría interna**

Los *stakeholders* nos han indicado una y otra vez que consideran que el equipo de auditoría interna desempeña un papel importante a la hora de efectuar un seguimiento de los principales riesgos de la organización. Entre los encuestados que han seleccionado el fraude y la ética, así como la privacidad y seguridad de los datos, como sus riesgos principales, un abrumador 97% y 96% (respectivamente) valoran positivamente la aportación de la función de auditoría interna. Cabe destacar que estas dos áreas de riesgo también cuentan con los puntos de vista más alineados entre los *stakeholders* y los responsables de Auditoría Interna.

Más de tres cuartas partes de los encuestados que indicaron que la continuidad del negocio, los riesgos de proyectos de grandes dimensiones, las fusiones y adquisiciones, las regulaciones y las políticas públicas, y la reputación y la marca constituían sus principales riesgos, dieron también puntuaciones elevadas a la importancia de la aportación de la función de auditoría interna para su control y seguimiento. De hecho, solo hubo dos áreas de riesgo (cambios relevantes en el mercado y competencia) en las que menos del 50% de los encuestados ha valorado como importante el papel desarrollado por la función de auditoría

interna. ¿Qué se extrae de todo ello? La mayoría de los *stakeholders* espera que la función de auditoría interna participe activamente, ayudando a la organización a supervisar y gestionar sus riesgos más críticos.

Si bien el nivel general de importancia concedido al papel de auditoría interna es relativamente elevado, ha habido dos áreas (riesgo de fraude y ética y riesgo de privacidad y seguridad de datos) en las que más del 50% de los *stakeholders* y de los responsables de Auditoría Interna han valorado el papel de la función de auditoría interna como “muy importante”. Sin embargo, dentro de los riesgos de privacidad y seguridad de los datos, existe una destacada disparidad entre la importancia de la participación de la función de auditoría interna: aunque ambos grupos valoran de manera muy similar la importancia general de dicha función (con una diferencia del 2%), los *stakeholders* tienden a considerar en mayor medida (un 17% más) que el papel desempeñado por la función de auditoría interna es “muy importante”, en comparación con los responsables de dicha función.

Según nuestra experiencia, esta divergencia de puntos de vista puede deberse a diversos factores, entre ellos el hecho de que este riesgo no se haya incluido históricamente dentro del alcance de auditoría interna, y/o que el equipo de auditoría interna pueda carecer de las habilidades

especializadas necesarias para llevar a cabo auditorías de forma efectiva y recomendar mejoras en este ámbito. En vista de la rapidez a la que evoluciona esta área de riesgos, no sorprende que los *stakeholders* y los responsables de Auditoría Interna no estén aún plenamente alineados en este sentido, otro indicador más de que, a medida que el panorama de riesgos cambia a gran velocidad, los responsables de Auditoría Interna y los *stakeholders* deben esforzarse para estar lo más alineados posible, tanto en el impacto de este riesgo sobre su organización como respecto al rol específico que la función de auditoría interna debe desempeñar.

Si se analizan aún con mayor detalle estos datos, se percibe que, para casi todos los riesgos, son los responsables de Auditoría Interna quienes asignan a su función un papel más elevado en la escala de importancia. Esto puede indicar que los responsables de auditoría interna consideran que están desempeñando un papel destacado en estas áreas, mientras que los *stakeholders* no consideran que su aportación sea tan valiosa.

*La mayoría de los encuestados quiere que la función de auditoría interna mantenga o aumente el nivel de atención prestada a las principales áreas de riesgo.*

O lo que es peor aún, podría ser un indicador de que la función de auditoría interna entiende la relevancia potencial de su rol en la gestión de dichos riesgos, pero hay algo que le lastra y no le permite asumir su puesto en la toma de decisiones ni aportar valor de forma efectiva. En ambos casos, los responsables de Auditoría Interna y los *stakeholders* deben considerar qué está haciendo la función de auditoría interna para aportar valor y analizar si desempeña un papel destacado, determinando qué aspectos debe mejorar el equipo de auditoría interna para mejorar su nivel de importancia y su aportación en materia de gestión de riesgos.

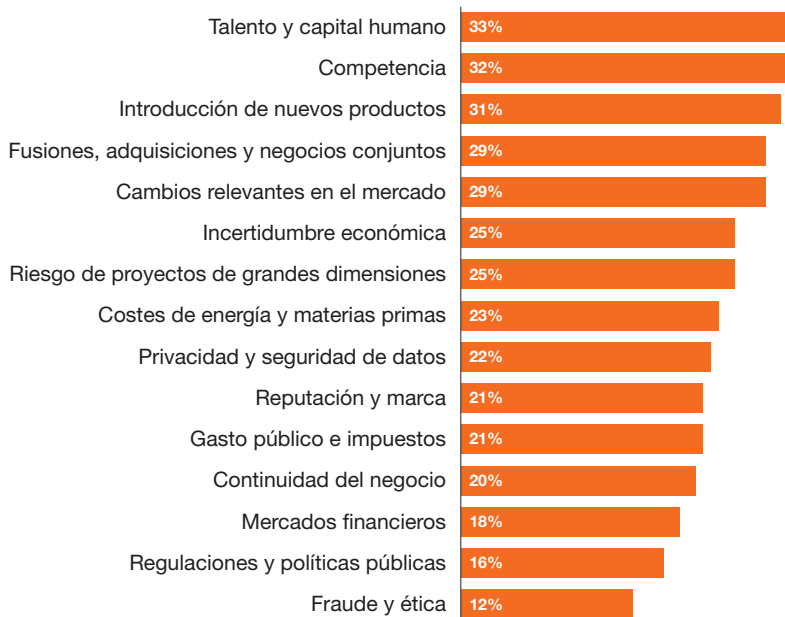
### **Los stakeholders quieren más**

Más del 20% de los *stakeholders* ha señalado que la función de auditoría interna presta poca atención a la mayor parte de los riesgos que aparecen en nuestro estudio (véase la figura 5). Los resultados del estudio ponen en evidencia que las expectativas de los *stakeholders* han aumentado con respecto a áreas en las que tradicionalmente la función de auditoría interna no se había fijado –tales como el talento y el capital humano, la introducción de nuevos productos y la incertidumbre económica–. El hecho de que un riesgo

no haya sido tradicionalmente un área de atención relevante para la función de auditoría interna no implica que no pueda desempeñar un papel importante en el futuro. “Hay quien afirma que la función de auditoría interna no debe desempeñar ningún papel en áreas como la innovación y la competencia”, afirma el responsable de Auditoría Interna de una destacada compañía tecnológica. “Y es cierto que no tenemos unos conocimientos sólidos en estas áreas. Pero podemos garantizar la transparencia del riesgo relativo a estos ámbitos y que la dirección disponga de toda la información que necesite”.

Si bien es evidente que los resultados de nuestro estudio ofrecen una visión macro en este sentido, también es cierto que esta visión es representativa de que, en muchas organizaciones, la función de auditoría interna podría no estar concentrándose en las áreas que debería o aportando los resultados que los *stakeholders* esperan en las áreas de riesgo más críticas. El diálogo permanente entre estos dos grupos es fundamental para garantizar que la función de auditoría interna dirija su atención y los recursos adecuados a las áreas más alineadas con las expectativas de los *stakeholders*.

**Figura 5: Riesgos que reciben escasa atención por parte de la función de Auditoría Interna**



### **Los stakeholders quieren que se focalice en las áreas de riesgo más críticas**

En línea con las opiniones de los *stakeholders* de que la función de auditoría interna debe desempeñar un papel global importante y de que existen muchas áreas de riesgo a las que no se está prestando suficiente atención; las entrevistas y los resultados del estudio también muestran que los *stakeholders* creen que las funciones de auditoría interna deben considerar todos los riesgos indicados en nuestra encuesta como parte de su mandato, al tiempo que tienen que adaptar el alcance de su atención a los riesgos más importantes a los que se enfrenta la organización. La necesidad de que se aumente la atención queda reflejada claramente en los resultados del estudio, a través de datos como que un 65% de los *stakeholders* querría que la función de auditoría interna desempeñara un papel más destacado en el seguimiento de los riesgos. Y, cuando se les pregunta acerca de las áreas específicas en las que quieren que la función mantenga, incremente o reduzca su atención, prácticamente

ninguno de los entrevistados quiere que reduzca su atención en las áreas de riesgo más significativas. Estamos, por tanto, ante otro indicador fundamental de las crecientes expectativas de los *stakeholders* con respecto a la función de auditoría interna en el actual contexto de rápida evolución de los riesgos.

Tal y como se muestra en la figura 6, los *stakeholders* y los responsables de Auditoría Interna comparten una opinión bastante alineada con respecto a las capacidades que el equipo de auditoría interna debe tener o aumentar en relación con las 15 principales áreas de riesgo. Sin embargo, en las áreas de fraude y ética, así como de continuidad del negocio, los planes de los responsables de Auditoría Interna para aumentar las capacidades superan las expectativas de los *stakeholders* en 16 y 10 puntos porcentuales respectivamente. Aunque estas dos áreas de riesgo han estado en la agenda desde hace un tiempo, está claro que los responsables de Auditoría Interna consideran que existe una necesidad mayor de incrementar su atención para controlarlos. Si bien estos riesgos son, sin duda, complejos y evolucionan rápidamente, centrar demasiados recursos en ellos desviará la atención de otras áreas de riesgo que los *stakeholders* entrevistados consideran más importantes.

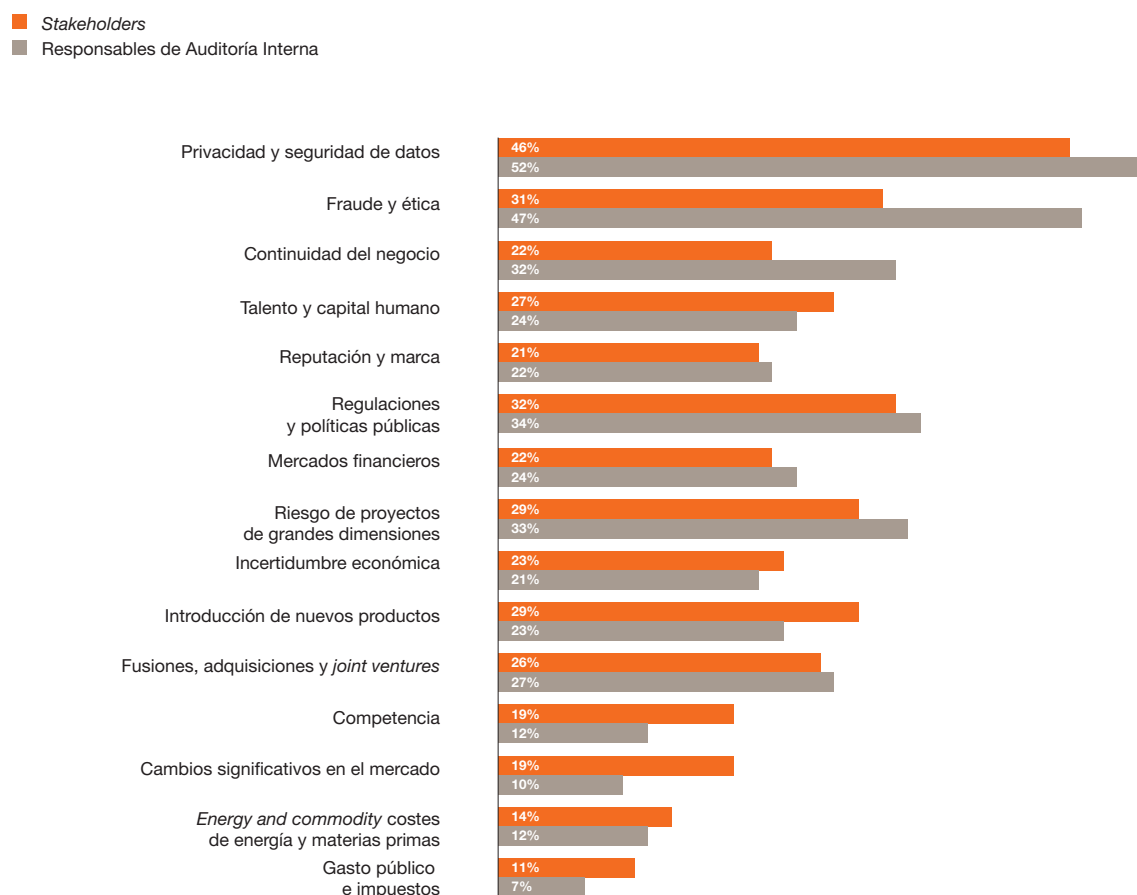
En vista de la escasez de recursos, el equipo de auditoría interna debe asignar sus recursos de la manera más óptima en línea con las expectativas de los *stakeholders*. En caso de optar por las áreas equivocadas e invertir en exceso, el esfuerzo innecesario incurrido podría hacerse a costa de perder de vista otro riesgo aún más crítico, dejando a la organización expuesta a dicho riesgo de manera innecesaria.

# 46%

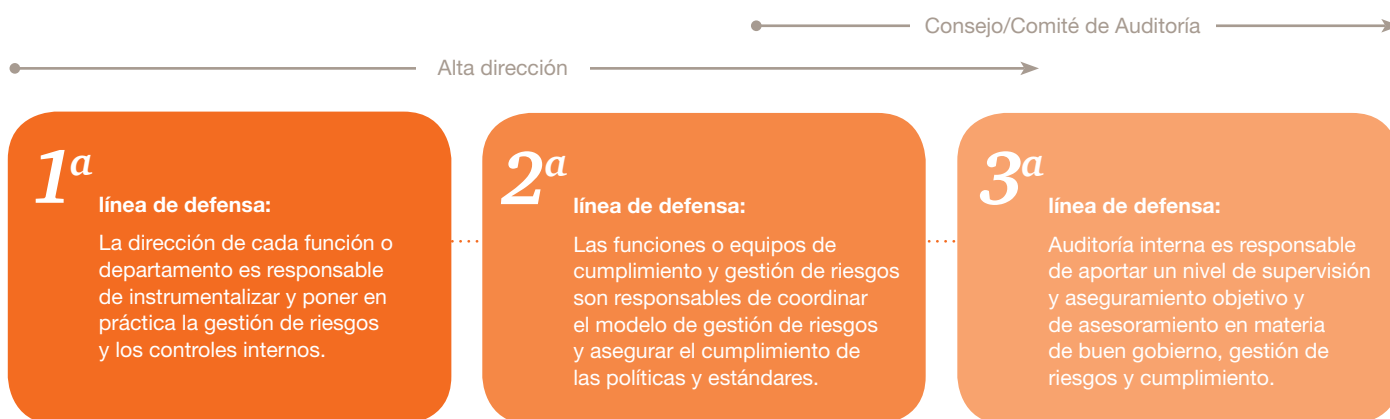
.....  
Porcentaje de *stakeholders* que quiere que la función de auditoría interna añada nuevas capacidades para abordar la privacidad y seguridad de los datos.

*Las funciones de auditoría interna deben considerar que todos los riesgos que hemos incluido en nuestro estudio son parte de su mandato o cometido, al tiempo que deben focalizar su atención en los principales riesgos a los que se enfrenta la organización.*

**Figura 6: Áreas de riesgo en las que los *stakeholders* y los responsables de Auditoría Interna quieren o tienen previsto que aumente la capacidad de la función de auditoría interna**



**Figura 7: Tres líneas de defensa**



### Los stakeholders quieren líneas de defensa coordinadas

A menudo nos referimos a la gestión de riesgos a través del concepto de “líneas de defensa”, es decir, una serie de capas o niveles de actividad que contribuyen a garantizar que los riesgos se gestionen y se supervisen de la forma eficiente y eficaz prevista por directivos y no directivos. Los *stakeholders* valoran el papel que desempeña la función de auditoría interna como tercera línea de defensa –proporcionando un aseguramiento objetivo–, pero también valoran la capacidad de la función de auditoría interna para coordinar de forma efectiva la primera y segunda línea de defensa.

En su condición de tercera línea de defensa, la función de auditoría interna evalúa, para los Consejos de Administración y los Comités de Auditoría, lo bien que funcionan los procesos de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento de la organización –especialmente la primera y segunda línea de defensa–. Dennis Powell,

presidente del Comité de Auditoría y de Riesgos de Intuit, es uno de los muchos directivos con los que hemos hablado, que espera que el equipo de auditoría interna actúe de manera coordinada: “La función de auditoría interna debe identificar áreas en las que los controles no estén operando como deberían, y en las que la gestión de riesgos no sea tan robusta como debería”.

Obviamente, la tercera línea de defensa ejercerá un mejor papel cuando la primera y segunda estén sólidamente establecidas. Nuestra experiencia nos indica que cuando la segunda línea no se encuentra debidamente constituida o sencillamente no existe, se deben aprovechar los conocimientos de auditoría interna para identificar los riesgos y para que actúe como catalizador para mejorar la gestión de riesgos dentro de las unidades de negocio específicas de la entidad.

En último término, sin embargo, la dirección ejecutiva debe ser propietaria de la primera y segunda línea de defensa y asumir las responsabilidades de la gestión de riesgos. “Es necesario

que la gestión de riesgos esté incorporada en el seno de la estrategia”, afirma David Burritt, presidente del Comité de Auditoría de Lockheed Martin. “El equipo de auditoría interna cuenta con el posicionamiento y las herramientas adecuadas para asesorar sobre los procesos y sistemas de gestión de riesgos, pero es la entidad la que debe estar dispuesta a tomar medidas cuando surjan los riesgos”.

Si bien los *stakeholders* valoran el papel de la función de auditoría interna como tercera y última línea de defensa, los resultados del estudio indican que esta función aún tiene mucho margen de mejora en relación con su nivel de coordinación con la segunda línea. El 74% de las organizaciones del estudio indica que dispone de grupos formales de gestión del riesgo empresarial, pero menos del 50% de los encuestados cree que sus equipos de auditoría interna están bien coordinados con estos grupos.



## *Menos del 50% de los encuestados cree que sus equipos de auditoría interna están bien coordinados con otros equipos y departamentos de cumplimiento y de riesgos.*

Mejorar la coordinación entre la segunda y tercera línea de defensa aporta valor en ambas direcciones: el equipo de auditoría interna se beneficia a través de las aportaciones que recibe y que le ayudan a centrar sus esfuerzos en las áreas de riesgo adecuadas, mientras que los grupos de gestión de riesgos y cumplimiento se benefician al aprovechar la amplia visión organizacional con la que cuenta la función de auditoría interna y que aporta cohesión a los esfuerzos de gestión de riesgos desarrollados por la organización. “La función de auditoría interna aporta valor al adoptar una visión global de la compañía”, afirma Leslie Heisz, presidente del Comité de Auditoría de Ingram Micro. De igual modo, y destacando lo bien alineado que está su equipo con la función de gestión de riesgos, Andrea Cummings, VP de Auditoría Interna en BlueScope Steel, afirma que su equipo “considera el perfil de riesgos del grupo durante la planificación de la auditoría para identificar las principales áreas de atención de cara al plan anual de auditoría. En concreto, el equipo de auditoría interna revisa las medidas de mitigación propuestas por la dirección y valora si están funcionando de forma efectiva”.

A medida que las funciones y equipos de gestión de riesgos van tomando forma, los responsables de Auditoría Interna y los *stakeholders* deben tratar de alcanzar un acuerdo consensuado sobre cómo se coordinan las líneas

de defensa. Dicha coordinación y alineación permitirá a la función de auditoría interna operar mejor para identificar riesgos, llevando a cabo más evaluaciones exhaustivas de riesgos y, en último término, contribuyendo a posicionar al equipo para que desempeñe un papel destacado en los esfuerzos de gestión de riesgos de la compañía.

### **Los stakeholders quieren un punto de vista objetivo y analítico**

Hemos preguntado a los *stakeholders* cuáles son sus principales expectativas en relación con la función de auditoría interna y, tal y como era de esperar, una inmensa mayoría (88%) ha calificado “los controles financieros y el cumplimiento” entre sus tres expectativas principales. Por su parte, “proporcionar asesoramiento en riesgos y controles” ha obtenido una puntuación igualmente importante, con un 82% de respuestas de los encuestados, situando este factor también entre las tres principales expectativas.

Las entrevistas que hemos desarrollado en el marco del estudio han puesto de manifiesto que los *stakeholders* esperan unos análisis más avanzados y una mayor información de valor en las aportaciones de la función de auditoría interna. Tal y como comentaba uno de los directores financieros entrevistados,

“es de esperar que los responsables de Auditoría Interna se aseguren de que la organización cuenta con el nivel adecuado de controles para mitigar los riesgos de la entidad. Asimismo, deben contar con unos conocimientos únicos que les permitan proporcionar recomendaciones sobre los controles”. Esta recomendación, es un punto muy valorado, pero muchos de los *stakeholders* con los que hemos hablado también quieren que los análisis que aporten vayan un poco más allá en su nivel de detalle. Los *stakeholders* esperan recibir información de valor que les permita responder la pregunta: “¿Qué significa este riesgo para la entidad?” y, en último término, permita a la compañía poner en marcha los mecanismos adecuados para que pueda operar de forma más efectiva.

Si bien es evidente que los *stakeholders* quieren que la función de auditoría interna aporte seguridad y análisis de valor, nuestro estudio también pone de manifiesto que la característica que más valoran los *stakeholders* es su objetividad (característica elegida entre las tres más valiosas por el 85% de los *stakeholders*).

En vista de la enorme prioridad concedida a la objetividad, hemos profundizado aún más en este aspecto en nuestras entrevistas. Y al tiempo que hemos escuchado la necesidad de obtener objetividad, también hemos visto que los *stakeholders* no creen que la objetividad sea un impedimento

*Los stakeholders no creen que la objetividad sea un impedimento para que la función de auditoría interna actúe como un valioso aliado estratégico de la entidad a la hora de aportar análisis más detallados.*

para que la función de auditoría interna actúe como un valioso aliado estratégico de la entidad a la hora de aportar análisis más detallados. Al contrario, se trata de encontrar el equilibrio adecuado. Según William Osborn, presidente del Comité de Auditoría de Caterpillar Inc., la función de auditoría interna de su compañía ha tenido éxito a la hora de dar con el equilibrio adecuado en estos dos cometidos: “Han hecho un muy buen trabajo a la hora de encontrar el punto justo entre mostrarse firmes cuando ha habido un problema y ser capaces de ayudar a la gente a implantar los mecanismos de forma adecuada para evitar dificultades”. Y, en opinión de William Osborn, este equilibrio resulta muy valioso: “Es evidente que se pueden crear tensiones entre esos dos roles y creo firmemente en que es necesario demostrar aplomo y desempeñar ambas tareas con igual determinación”.

### **Potenciar la alineación a medida que aumentan las expectativas**

En vista de que tan solo el 45% de los encuestados opina que la mayoría de sus riesgos más críticos están bien gestionados, se abre la puerta hacia la ampliación de su rol dentro de la compañía, con lo que la función de auditoría interna debe caminar hacia ese nuevo papel y asumir los retos que implique.

Sin embargo, con independencia del tamaño, el sector o la ubicación geográfica de la compañía, la mayor parte de los responsables de Auditoría Interna esperan que sus presupuestos no varíen o se vean reducidos en los próximos 12 meses, a pesar de que, tal y como hemos visto, los *stakeholders* quieren que el equipo de auditoría interna potencie sus capacidades a la vista de un catálogo de riesgos que no deja de crecer y cambiar.

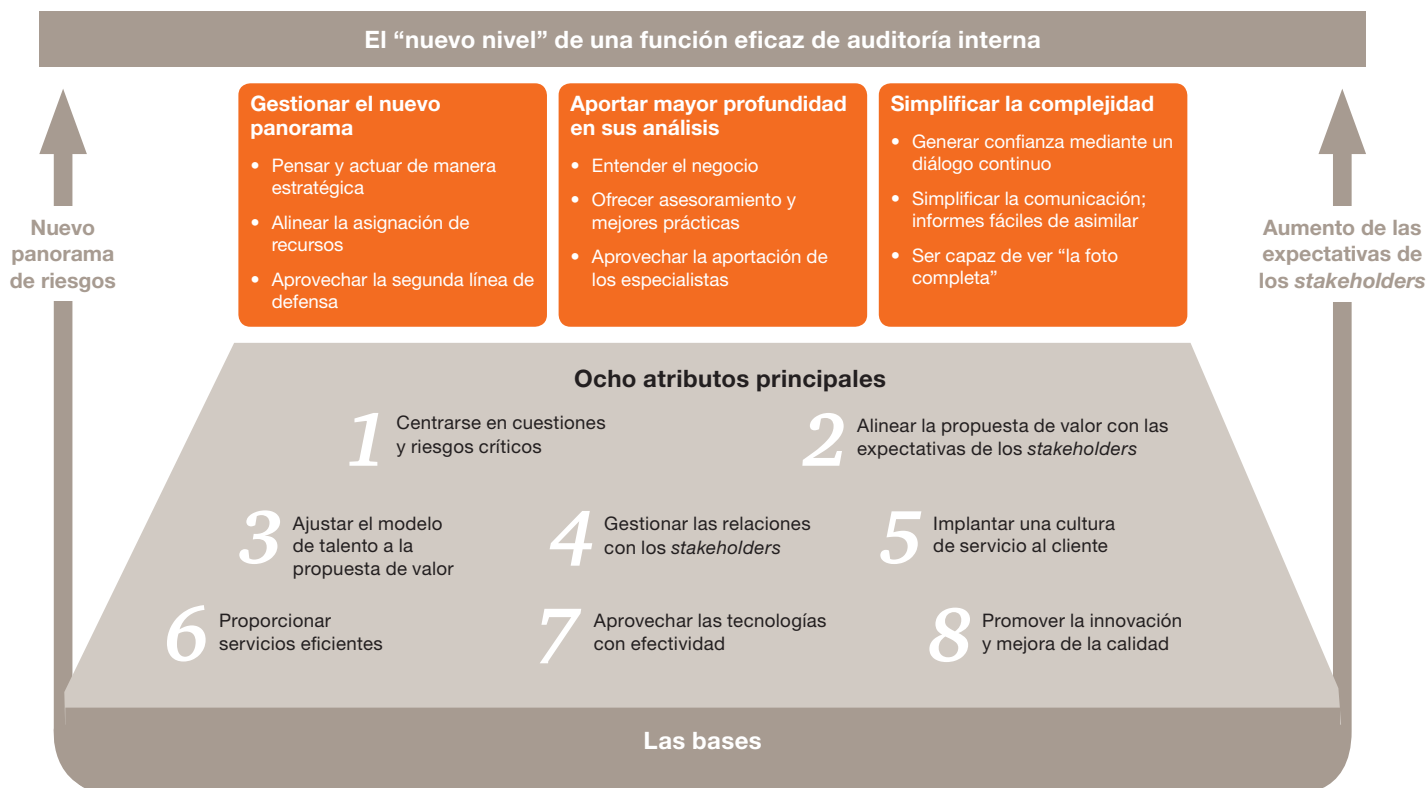
A través de los datos derivados del estudio, de las entrevistas realizadas y de nuestra experiencia, hemos dado con multitud de equipos de auditoría interna que están encontrando la manera de cumplir con estas expectativas crecientes de los *stakeholders* –en lo relativo a aumentar el valor aportado en las áreas tradicionales de control y

cumplimiento, y también en relación con la gestión de las áreas de riesgo más críticas a las que se enfrentan las organizaciones en la actualidad–. Por tanto, al ser capaces de alinear los recursos de forma óptima en las áreas adecuadas del negocio, los equipos de auditoría interna están demostrando que pueden hacer más con los mismos o con menos recursos. El reto para las compañías que se encuentran actualmente al mismo nivel, o por debajo del nivel del resto de sus homólogos, consiste en saber cómo “subir de nivel” para llegar al estándar que se le exige según el nuevo panorama de riesgos y el aumento de las expectativas de los *stakeholders* y, todo ello, con unos recursos muy limitados.

# 45%

De los encuestados afirma que la mayoría de sus riesgos más críticos están bien gestionados.

Figura 8: Subiendo de nivel



## Auditoría interna; subiendo de nivel

El nivel al que la función de auditoría interna siempre ha estado y siempre estará debe incluir la aportación de seguridad con respecto a los riesgos financieros y de cumplimiento. Pero los riesgos han evolucionado y las expectativas aumentan, de manera que todos los equipos y funciones de auditoría interna deben mejorar para alcanzar este nuevo nivel: aportar un nuevo grado de seguridad en un entorno marcado por una mayor gama de riesgos críticos y comunicar claramente unos análisis de mayor profundidad, al tiempo que se mantienen perfectamente alineados con las expectativas de

los stakeholders. Las capacidades y prácticas que tan solo hace unos años se consideraban ejercicios avanzados de las funciones más punteras, se consideran ahora una pieza esencial de este nuevo nivel de rendimiento. El nivel ha subido y los equipos de auditoría interna deben mejorar su desempeño para cumplir unas expectativas que no tienen precedentes.

Las conversaciones que hemos mantenido con los stakeholders y los responsables de Auditoría Interna, así como nuestra experiencia trabajando con una gran variedad de equipos de auditoría interna, apuntan de manera sistemática hacia la importancia de ocho atributos principales para dotar de la máxima eficacia al

equipo de auditoría interna, con independencia de su tamaño o del alcance de sus actividades (véase la figura 8). Presentamos por primera vez estos atributos en nuestro informe *Optimizando la función de Auditoría Interna* y seguimos percibiendo a través de las encuestas y estudios realizados para la elaboración de este informe, que los ocho atributos no solo siguen siendo críticos y relevantes, sino que se han convertido en parte integral de la operativa de un equipo eficaz de auditoría interna. En otras palabras, constituyen la base del nuevo nivel al que deben operar los equipos de auditoría interna.

*Toda planificación top-down basada en riesgos debe comenzar por incorporar el punto de vista de la dirección con respecto a las principales prioridades.*

### **Gestionar el nuevo panorama de riesgos**

Un elemento importante a la hora de abordar los desafíos del nuevo panorama de riesgos es la capacidad para alinear las actividades de auditoría interna con los riesgos más críticos de la organización. El primer paso consiste en desarrollar un entendimiento estratégico del negocio, coordinándose con los equipos existentes de gestión de riesgos de la organización y garantizando que todos los servicios están directamente relacionados con los riesgos más críticos.

### **Pensar y actuar de manera estratégica**

Las normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna desarrolladas por el Instituto de Auditores Internos ponen de manifiesto la importancia de realizar una planificación *top-down* basada en el riesgo que puede impactar en los objetivos de la organización, que tenga en cuenta las aportaciones de la alta dirección y el Consejo. Sin embargo, en la práctica, vemos importantes variaciones en las evaluaciones de riesgos desarrolladas por los equipos de auditoría interna, en las áreas de atención identificadas en los planes de auditoría interna y en el nivel y la calidad de los recursos destinados a este ámbito. Nuestro estudio indica que solo el 55% de las organizaciones crea sus planes de auditoría y asigna recursos utilizando un enfoque de evaluación de riesgos *top-down* y robusto. Este dato es, sin duda, muy inferior al que requieren las normas y debería

ser motivo de preocupación para los responsables de Auditoría Interna.

Toda planificación *top-down* basada en riesgos debe comenzar por incorporar el punto de vista de la dirección con respecto a las principales prioridades, identificando los riesgos asociados y realizando un exhaustivo análisis sobre cómo puede incorporar la función de auditoría interna estos riesgos en sus planes de manera efectiva.

En paralelo con estos esfuerzos de evaluación descendiente de riesgos, los equipos de auditoría interna utilizan análisis de datos específicos de la entidad para identificar y priorizar el alcance de la auditoría. El plan de auditoría basado en riesgos resultante se analiza con los *stakeholders* a todos los niveles, hasta llegar al CEO y al Consejo para conseguir que esté plenamente alineado.

Hemos visto que este proceso es ligeramente diferente en algunas compañías de servicios financieros, en las que las regulaciones pueden exigir que todas las unidades auditables se encuentren bajo el alcance de la función de auditoría interna cada tres o cuatro años (en función del tamaño de la entidad). Sin embargo, las entidades financieras más innovadoras han encontrado una forma de incorporar un enfoque descendente de riesgos a su cometido de abarcar todo el espectro del universo de auditoría, de manera que no solo cumplan los requisitos regulatorios, sino que además consigan estar más alineados con sus *stakeholders* con respecto a los

riesgos más críticos. Asimismo, hemos identificado que una serie de compañías destacadas de servicios financieros se benefician de este enfoque, dado que identifican y desarrollan una mayor atención auditora a riesgos específicos (como por ejemplo, las operaciones fraudulentas, la verificación independiente de precios o la gestión de colaterales) en comparación con la que obtendrían a través del enfoque rotacional ascendente (*bottom-up*).

### **Aprovechar la segunda línea de defensa**

Las sólidas evaluaciones que gestionan el nuevo panorama de riesgos requieren que los equipos de auditoría interna piensen y actúen de manera más estratégica a medida que interactúan con la segunda línea de defensa y aprovechan sus puntos fuertes. Este proceso requiere compromiso y dedicación para acercar posiciones con respecto los *stakeholders* en aras de alinear posturas, pero el efecto resultante será un plan de auditoría que asigne los recursos a las áreas de mayor riesgo y retorno para la organización.

No todos los riesgos son iguales y existen algunos –como la incertidumbre económica, la competencia y el talento y el capital humano– para los que resulta especialmente complicado desarrollar respuestas de auditoría interna específicas. Sin embargo, incluso estos riesgos ofrecen posibilidades para que la función de auditoría interna se coordine mejor con la segunda línea de defensa, consiga una perspectiva en tiempo real sobre los planes de la organización para

## Los riesgos no son estáticos. La función de auditoría interna debe ser flexible.

gestionarlos y le permita aportar una mayor seguridad a la hora de adoptar medidas de respuesta a los mismos.

Veamos el caso del talento y el capital humano que, según el estudio, constituyen el riesgo que se percibe como peor gestionado. ¿Qué debería hacer la función de auditoría interna al respecto? Conforme analizamos este riesgo en mayor profundidad, vemos cómo las actuales incertidumbres económicas provocan recortes de plantilla y la contratación de empleados temporales o subcontratados. Los planes de expansión internacional exigen que se adapten las políticas de contratación y retención de empleados para satisfacer las necesidades de la nueva base de talento. A medida que estas bases de talento evolucionan para incluir cada vez más recursos procedentes de los mercados emergentes, pasa a ser fundamental adaptar los programas de formación no solo para reflejar las diferencias de idiomas, sino también para acomodar las diferencias existentes entre las distintas prácticas culturales y empresariales.

La función de auditoría interna puede y debe estar coordinada con la segunda línea de defensa en torno a todas estas áreas, aportando su punto de vista para que se tenga en cuenta y evaluando las respuestas previstas. Y, quizá aún más importante, los equipos de auditoría interna deben estar preparados para adaptar sus planes de auditoría en tiempo real, a medida que la dirección adopte determinadas acciones, para aportar la seguridad de

que dichas medidas se han adoptado en conformidad con el plan de auditoría diseñado y que los riesgos asociados se han mitigado de manera oportuna.

La función de auditoría interna también puede desempeñar una función clave como facilitadora de procesos ERM que permitan un mayor alineamiento con una amplia base de *stakeholders* con respecto a los riesgos más críticos a los que se enfrenta el negocio. Este proceso deberá estar impulsado por el responsable de Auditoría Interna que, en muchas de las organizaciones más avanzadas, ocupa un puesto destacado en el equipo de la dirección ejecutiva.

### **Alinear la asignación de recursos**

Llevar a cabo las prácticas de seguimiento y supervisión de riesgos a través de un proceso global de evaluación estratégica de los riesgos, no solo permite conseguir un mayor alineamiento entre la función de auditoría interna y el resto del negocio, sino que además contribuye a priorizar y enfocar el trabajo de auditoría que se desarrollará a lo largo del año. Pero los riesgos no son estáticos, y los mejores equipos de auditoría interna reconocen que la base de referencia de su trabajo está sujeta a posibles cambios y, por tanto, tienen que estar dispuestos a ser flexibles. Tal y como indica Kai Monahan, *senior vice president* y responsable de Auditoría de *Nationwide Insurance*: “Nuestra organización confía en nuestro equipo de dirección ejecutiva y en el equipo de auditoría interna para cambiar el rumbo en caso de no estar concentrándonos en las áreas oportunas”.

En General Motors, los planes de auditoría interna cambian con frecuencia a lo largo del año. “Cuando enseño el plan de auditoría anual a la dirección y al Comité de Auditoría a principio de año –dice Brian Thelen, auditor general y responsable de Riesgos de la compañía– lo único que puedo garantizar es que si volvemos a analizar este mismo plan a finales de año, el trabajo que hayamos conseguido será distinto del planteado en el plan original debido al perfil tan dinámico que tiene nuestro negocio”. Nuestros objetivos estratégicos aumentan continuamente, aparecen nuevos riesgos y los riesgos de determinadas áreas pueden resultar ser inferiores a lo previsto. Cuando se producen estos cambios, el equipo de auditoría interna debe ser capaz de cambiar de marcha con rapidez para abordar las necesidades que surjan en ese momento. Según indica Brian Thelen, el Comité de Auditoría de GM y otros *stakeholders* responden bien ante este plan flexible: “Nunca he percibido reticencias al respecto, siempre y cuando mantenga a los *stakeholders* al corriente de los cambios que se producen y por qué se producen. Nuestros clientes comprenden que operamos en un entorno en constante cambio y ofrecer una visión estática del riesgo puede significar que los recursos no se desplieguen sobre el terreno de la forma oportuna”.



*Para ser relevantes y aportar valor, los equipos de auditoría interna deben centrarse en los riesgos más importantes y urgentes a los que se enfrenta la organización.*

A medida que evolucionan los riesgos y se ajusta el enfoque de auditoría interna para que siga estando alineado, resulta fundamental que los responsables de Auditoría comuniquen a todos los *stakeholders* las variaciones que sufran sus planes y las razones que motiven dichos cambios.

Tal y como indica David Burritt, presidente del Comité de Auditoría de Lockheed Martin, “si una compañía comete el error de relegar la función de Auditoría Interna a un segundo plano para que se ocupe únicamente de cuestiones contables, nunca entenderán el negocio lo suficientemente bien para llegar a la raíz de los problemas identificados”. Este es un sentimiento compartido por los *stakeholders* y los responsables de auditoría interna por igual, quienes nos han indicado una y otra vez que las organizaciones aportan el mayor valor cuando sus equipos de auditoría interna son capaces de alinear su enfoque y sus recursos con los riesgos más críticos de la organización.

Aún así, es evidente que existen algunos riesgos que, a pesar de ser complejos, permiten que la función de auditoría interna pueda adoptar respuestas más específicas. Durante nuestras entrevistas, hemos escuchado en muchas ocasiones a los responsables de Auditoría Interna hablar sobre las medidas que están adoptando para subir a este nuevo nivel, bien sea incorporando

estos riesgos por primera vez, o reconsiderando cómo están abordando los riesgos para proporcionar los análisis más detallados a los *stakeholders*. Las cuatro áreas que más mencionan los responsables de Auditoría Interna son los proyectos de grandes dimensiones, las fusiones y adquisiciones, la privacidad y seguridad de los datos, y los riesgos de fraude y ética. Cabe indicar que dos de estos riesgos –los derivados de los proyectos de grandes dimensiones y los relacionados con las fusiones y adquisiciones– fueron mencionados entre los riesgos peor gestionados, lo que demuestra que algunos responsables de Auditoría Interna están dispuestos a embarcarse en la difícil tarea de gestionar este nuevo panorama de riesgos. Otras dos de las áreas de riesgo más mencionadas por los responsables de Auditoría –el de la seguridad y privacidad de datos, y el riesgo de fraude y ética– se encuentran entre los riesgos que los *stakeholders* consideran más importantes para la atención que deben prestar las funciones de auditoría interna, algo que demuestra que estos responsables de Auditoría se encuentran bien alineados con las expectativas de sus *stakeholders*.

**Riesgo derivado de los proyectos de grandes dimensiones**

Muchos directivos han incluido el riesgo derivado de la gestión de grandes proyectos tecnológicos y de mejora operativa entre los cinco

principales riesgos a los que se enfrenta la organización. Muchos de ellos cuentan con proyectos de planificación de recursos empresariales, cuya vigencia e implantación llega a tener varios años de duración y que, si no se gestionan y supervisan estrechamente, pueden significar una pérdida relevante de rentabilidad e incluso pueden poner en riesgo la continuidad del negocio.

A través de nuestra experiencia, vemos funciones de auditoría interna que toman medidas en este sentido, siendo proactivas e incorporando recursos al equipo del proyecto, permitiendo de este modo que el equipo pueda aprovechar los sólidos conocimientos sobre los procesos de negocio y las actividades de control. Asimismo, la evaluación del proyecto desde el punto de vista del buen gobierno, a través de una serie de puntos de decisión clave, constituye otro de los mecanismos que las funciones de auditoría interna están adoptando para tomar medidas y situarse en posición para aportar a los *stakeholders* los análisis de valor que estos reclaman.

**Riesgo de fusiones y adquisiciones**

Los riesgos asociados a las fusiones y adquisiciones –tanto los relativos a una evaluación precisa de la necesidad o no de llevar a cabo actividades de este tipo, como los relacionados con evaluaciones de los riesgos asociados a la integración de nuevas unidades de negocio– se citan con frecuencia



en el estudio, especialmente en el contexto de los mercados emergentes. A través de nuestra *Encuesta global de CEOs*, hemos identificado que el 11% de las entidades con sede en España y el 28% de las entidades en todo el mundo, cuentan con planes de expansión a través de fusiones o adquisiciones internacionales durante el próximo año. Existe un número elevado de fórmulas a través de las cuales los equipos de auditoría interna se están involucrando cada vez más en la valoración de este riesgo, a través por ejemplo de la evaluación de las estrategias, la participación en las fases iniciales de los procesos de *due diligence* y en los equipos de *post-deal* o integración después de acometida una adquisición.

### **Privacidad y seguridad de datos**

La privacidad y seguridad de datos es el área en la que, según los *stakeholders*, debe incrementar más su atención la función de auditoría interna (un 46% de los *stakeholders* pide que auditoría interna incremente sus capacidades en este ámbito). La realidad es que este riesgo está evolucionando tan rápido, que la mayor parte de las organizaciones no puede seguir el ritmo. Cada vez resulta más complejo, motivado fundamentalmente por la proliferación de las tecnologías, el creciente volumen de datos personales almacenados por las compañías y la sofisticación cada vez mayor de los intrusos que quieren

tener acceso a ellos. Las principales funciones de auditoría interna con las que hemos hablado están tratando de mantenerse al día en este sentido y ponen de manifiesto la necesidad de reforzar los controles, incorporando nuevas políticas y puestos de supervisión, así como recurriendo a especialistas con los conocimientos adecuados para identificar posibles lagunas y poder remediarlos en el menor tiempo posible.

### **Fraude y ética**

El riesgo relativo al fraude y la ética ha sido citado por los responsables de Auditoría Interna como una de las áreas en las que es más probable que mantengan y aumenten sus capacidades. Asimismo, este factor aparece en primera posición en el ranking de riesgos en los que los responsables de Auditoría Interna consideran que la participación de los equipos de auditoría interna es “muy importante”. En vista de que solo el 53% de los *stakeholders* y el 35% de los responsables de Auditoría Interna considera que este ámbito está siendo bien gestionado en sus organizaciones, las compañías tienen mucho trabajo por hacer para aumentar los niveles generales de confianza.

El riesgo de fraude y ética es cada vez más complejo debido a las muy distintas fuentes en las que puede basarse, entre otras, las normativas territoriales en materia de corrupción, tales como la *UK Bribery Act* y la *US*

---

En Ingram Micro, Leslie Heisz, presidente del Comité de Auditoría, reconoce que se ha beneficiado de la participación de la función de auditoría interna en proyectos fundamentales para la compañía, tales como la implantación de programas de planificación de recursos (*enterprise resource planning*). En su opinión, dicha participación ha permitido que el Comité de auditoría sea más efectivo:

*“Traslada importantes cuestiones de procesos a la atención del Comité”.*

---

*“En los últimos dos años, hemos completado tres de las mayores adquisiciones en la historia de Caterpillar. Hemos destinado volúmenes de capital sin precedentes a potenciar nuestra presencia internacional, tanto en mercados desarrollados como emergentes. Estas oportunidades conllevan, sin duda, importantes riesgos y el equipo de auditoría interna tiene que estar preparado para ello. Contamos con un proceso que nos permite evaluar las actividades de integración de nuestras adquisiciones unos meses antes de que se cierre la operación, en un esfuerzo por proporcionar asesoramiento de mantenimiento preventivo, seguido de unas sólidas auditorías que se efectúan un año después de la adquisición”.*

Matt Jones, responsable de Auditoría de Caterpillar Inc.

---

*“Una de las maneras en las que auditoría interna puede aportar valor es proporcionando análisis detallados de los procesos nuevos que se implantan, de manera que sean efectivos desde el primer día”.*

Kai Monahan, responsable de Auditoría de Nationwide Insurance.

**“Los responsables de Auditoría Interna deben ser capaces de garantizar que la organización cuenta con el nivel adecuado de control para mitigar los riesgos. Asimismo, deben contar con unos conocimientos especializados únicos que les permitan estar en posición de recomendar la implantación de nuevos controles”.**

Peter Klein, director financiero de Microsoft.

*Foreign Corrupt Practices Act*, así como los requisitos de procedimientos de prevención del blanqueo de capitales de la *USA Patriot Act*. En vista de las graves consecuencias que puede generar un incumplimiento –incluido el daño a la reputación, la posible prohibición a presentarse a concursos públicos, las costas legales relacionadas y el impacto en la confianza de los inversores–, no sorprende que los equipos de auditoría interna tengan el riesgo de fraude y ética entre sus principales prioridades. Algunos responsables de Auditoría Interna están desarrollando equipos internos de expertos para abordar esta área de riesgo, mientras que muchos otros optan por buscar ayuda externa para garantizar el cumplimiento en este ámbito. Una de las entidades con la que hemos hablado nos relataba el alcance de sus procedimientos internos en materia de prevención de blanqueo de capitales, que abarcan aspectos como las prácticas de buen gobierno específicas para este ámbito, los procedimientos y las políticas relativas a las comprobaciones KYC (*Know Your Customer*), por ejemplo, procedimientos mejorados de *due diligence* de clientes, el seguimiento de aprobaciones y permisos, la formación y la sensibilización en este ámbito. Debido a la complejidad de todas estas normas, esta compañía recurre en gran medida a especialistas externos que les ayudan a gestionar estas cuestiones.

Por otro lado, Steve Shelton, responsable de Auditoría de KBR, ha hecho que estos riesgos constituyan un área de especial atención para su equipo: “Dado que el riesgo anticorrupción ha sido tan importante para nuestra organización, creamos un equipo especializado que ha reducido significativamente nuestra exposición en este ámbito”.

### **Aportar mayor profundidad en sus análisis**

Si bien los *stakeholders* nos han indicado que la principal prioridad de la función de auditoría interna debería ser auditar y comunicar la información oportuna sobre la gestión de riesgos y el control, dichos grupos también valoran, en gran medida, la capacidad del equipo de auditoría interna para evaluar los riesgos a los que se enfrenta la organización y aportar análisis de valor que contribuyan a mejorar las actividades de gestión de riesgos.

### **Entender el negocio**

Gestionar el nuevo panorama de riesgos exige que el equipo de auditoría interna cuente con un sólido entendimiento de los objetivos estratégicos del negocio y de las iniciativas y tácticas que emplee para conseguirlos –un proceso familiar para el grupo de auditoría interna de HCA–. Esta entidad crea su plan de auditoría después de una serie de

reuniones con la alta dirección y los miembros del Consejo en las que se identifican los riesgos para los objetivos e iniciativas de la organización.

Para granjearse el respeto de la entidad, la función de auditoría interna debe ser capaz de empatizar con los retos a los que se enfrenta la organización, mantener conversaciones constructivas y entender las implicaciones de sus observaciones en el conjunto de los riesgos globales a los que se enfrenta la organización. Al demostrar su sólido entendimiento del negocio y de su dirección estratégica, la función de auditoría interna aumentará sus posibilidades de ser tenida en cuenta para participar en las iniciativas estratégicas del negocio.

### **Aprovechar la aportación de los especialistas**

A medida que la complejidad de los riesgos se intensifica a una velocidad creciente, los equipos de auditoría interna deben asegurarse de que mantienen una adecuada experiencia y los conocimientos suficientes para abordar los riesgos más críticos. Este tipo de conocimientos especializados potencia, sin duda, el valor de los servicios prestados por los equipos de auditoría interna e incrementa la credibilidad de las medidas sugeridas por aquel. Aprovechar el conocimiento de especialistas externos resulta más eficiente que contar con recursos permanentes en los equipos de auditoría interna

que quizá solo lleven a una o dos auditorías de este tipo al año.

### **Ofrecer asesoramiento y mejores prácticas**

Los estándares dejan clara la responsabilidad de la función de auditoría interna de evaluar los riesgos estratégicos, operativos, financieros y de cumplimiento a los que se enfrenta la entidad. La función de auditoría interna es valorada desde hace tiempo por su capacidad para proporcionar una perspectiva objetiva y unos conocimientos en el ámbito del control, pero, en vista de que cada vez es mayor la complejidad y el nivel de riesgos, los *stakeholders* con los que hemos hablado quieren que los equipos de auditoría interna vayan más allá de la mera identificación de problemas. Quieren que demuestren un claro entendimiento de las situaciones y problemas complejos a los que se enfrentan, y que ofrezcan ayuda y asesoramiento práctico. En otras palabras, demandan que aporten un análisis de mayor valor a los servicios de verificación que la función de auditoría interna debe proporcionar. Para cumplir con esta expectativa, los profesionales de auditoría interna deben tener la valentía y las habilidades para ir más allá y no limitarse a formular las típicas preguntas. Es muy probable que muchos responsables de Auditoría estén recibiendo esta misma solicitud de sus propios *stakeholders*, tal y como demuestra el hecho de que el 52% de ellos nos

dijera que tiene previsto incrementar sus capacidades orientadas a prestar más servicios de asesoramiento en los próximos 12 meses.

Muchos responsables de Auditoría Interna encuestados consideran que “aportar análisis de valor” a sus servicios tradicionales constituye un paso fundamental para que sus equipos se ganen un puesto en la gestión de riesgos de la entidad. “Para poder ganarnos el respeto de la dirección y de los *stakeholders* y que se nos considere *core business*, es fundamental que no nos limitemos únicamente a identificar problemas, sino también a ayudar a resolverlos y a identificar soluciones, sin comprometer la transparencia y la objetividad”, afirma Melvin Flowers, responsable de Auditoría Interna de Microsoft. “Es vital que el equipo de auditoría interna comprenda las cuestiones del negocio y aporte valor más allá de la ejecución del plan de auditoría”.

Asimismo, los entrevistados también han indicado que ejecutar auditorías y prestar asesoramiento no son incompatibles. “Probablemente nuestro trabajo sea un 40% de asesoramiento y un 60% de *assurance*”, afirma Kai Monahan, de Nationwide Insurance. “Cuando llevas a cabo un proyecto de *assurance*, puedes prestar determinados servicios de asesoramiento en el curso del proyecto en lo relativo a las ideas y mejoras de control”.

Además, los equipos de auditoría interna más flexibles y eficaces no se basan en una cartera estándar de plantillas y metodologías, sino que crean modelos flexibles que satisfagan las necesidades de las nuevas situaciones que puedan surgir. En Google, Lisa Lee, responsable de Auditoría Interna, aporta unos análisis cada vez más detallados, retando a sus auditores a que vinculen sus conocimientos sobre la estrategia del negocio con los riesgos correspondientes para desarrollar así la mejor manera de auditar el asunto en cuestión. “Contamos con una metodología establecida –explica Lisa Lee–, pero no con demasiadas plantillas o guías que podamos reutilizar, porque trato de retar a nuestros auditores a que analicen cada iniciativa como si fuera única y distinta a las demás. Se trata de analizar cuál es nuestro objetivo en dicha iniciativa, qué estamos tratando de alcanzar y cuál es la mejor manera de conseguirlo”.

# 52%

Porcentaje de los responsables de Auditoría Interna que tiene previsto aumentar sus capacidades orientadas a prestar más servicios de asesoramiento.

## **Simplificar la comunicación**

La comunicación del enfoque de auditoría, de sus actividades y de la perspectiva adoptada es un componente fundamental de la base de cualquier función de auditoría interna eficaz. A medida que el entorno de negocio se vuelve cada vez más complejo, la alineación con los riesgos más críticos y la necesidad de contar con una comunicación eficiente y eficaz adquiere una importancia mayor.

### **Generar confianza a través de un diálogo continuo**

La mayor parte de los *stakeholders* nos ha indicado que las reuniones presenciales constituyen el método más valioso de comunicación con relación a la función de auditoría interna. Este tipo de comunicación directa permite que los principales *stakeholders* respondan con rapidez a las cuestiones más críticas que requieran sus conocimientos y su capacidad de actuar, contribuyendo a resolver preguntas y a analizar las distintas interpretaciones. Las presentaciones al Comité de Auditoría fueron consideradas como el segundo mecanismo de comunicación más valioso, mientras que los informes de auditoría individuales se sitúan en tercera posición.

Durante las entrevistas, prácticamente todos los presidentes de Comités de Auditoría han indicado que las interacciones cara a cara son los canales

de comunicación más importantes que tenían con los responsables de Auditoría Interna. Si se analizan estas respuestas con mayor detalle, se percibe que los primeros valoran especialmente las reuniones privadas e informales con los segundos, que resultan fundamentales para desarrollar una relación con los responsables de Auditoría Interna en la que puedan hablar en persona con total libertad o coger el teléfono siempre que surja algún problema importante.

La mayor parte de los responsables de Auditoría Interna entrevistados también prefieren reuniones presenciales. Tal y como indicaba uno de ellos, “prefiero tener conversaciones más relajadas con nuestro Comité de Auditoría en las que puedan facilitarme sus opiniones y análisis sobre lo que percibe en la compañía, sus preocupaciones y lo que en su opinión debería preocuparnos. Estos encuentros ayudan muchísimo a la hora de conocernos y construir buenas relaciones”.

Los riesgos son complejos y los resultados de las auditorías a menudo son igualmente complejos. Por ello, contar con tiempo suficiente para entablar un diálogo cara a cara en torno a las cuestiones a tratar puede ayudar a simplificar la comunicación de resultados de las auditorías, ahorrando tiempo y energía mientras se tiene la oportunidad de obtener análisis y opiniones de valor que solo se consiguen a través de este tipo de conversaciones.

### **Informes fáciles de asimilar**

Los *stakeholders* también nos han dicho que quieren que la función de auditoría interna aporte seguridad sobre las actividades de gestión de riesgos de forma sucinta y fácilmente asimilable. A medida que la variedad y complejidad de los riesgos dentro del ámbito de auditoría interna se incrementa, el reto de ofrecer una comunicación efectiva y eficiente también aumenta. Además, esta eficiencia en la comunicación se complica debido a la amplia variedad de expectativas que tienen los *stakeholders* con respecto a lo que constituye “una comunicación efectiva”. Para algunos *stakeholders*, unos informes de auditoría detallados pueden ser suficientes, mientras que otros quieren presentaciones resumidas, y un tercer grupo optaría por las presentaciones cara a cara en las que poder analizar y discutir los resultados de la auditoría. Los *stakeholders* y los responsables de Auditoría Interna destinan cada vez más tiempo a analizar el proceso de evaluación de riesgos, lo cual les permite sentar las bases para lograr un mejor entendimiento sobre cómo pueden afectar a la organización las conclusiones de la auditoría.

Los responsables de Auditoría Interna y los *stakeholders* que hemos entrevistado afirman, además, que simplificar el mensaje que trasladan al Comité de Auditoría es cada vez más importante para asegurarse de que se comunican claramente los vínculos existentes entre las conclusiones de la auditoría y los

*Durante las entrevistas, prácticamente todos los presidentes de Comités de Auditoría indicaron que las interacciones cara a cara son las vías de comunicación más importantes que tenían con los responsables de Auditoría Interna.*

riesgos resultantes, así como para que se comprenda el impacto derivado.

Algunos de los entrevistados prefieren un modo de presentación lo más gráfico posible, que mantenga al comité informado y centrado en los aspectos clave. Tal y como indica uno de los presidentes entrevistados: “El Comité de Auditoría analiza las cuestiones presentadas con un enfoque global, porque así es como debemos hacerlo para tener una adecuada perspectiva para la supervisión. Por tanto, es necesario que el mensaje nos llegue de una forma rápida, clara y transparente, y en un lenguaje que sea fácil de asimilar”.

Para abordar la complejidad que pueden conllevar los problemas de comunicación, los responsables de Auditoría Interna más avanzados están simplificando sus presentaciones formales utilizando más gráficos, tablas y parámetros. También están racionalizando sus informes escritos para dar más tiempo a entablar debates cara a cara que pueden resultar de gran valor.

### **Ser capaz de ver la foto completa**

Son varios los *stakeholders* que nos han hablado durante la realización del estudio sobre el uso cada vez mayor del análisis de tendencias para poder conectar resultados que sean similares y representar con claridad la exposición de la entidad a los riesgos potenciales. Tal y como indica William Osborn, de Caterpillar: “Una serie de elementos que se identifiquen verticalmente en un área específica de una auditoría puede que no tenga nada de significativo. Pero si puedes analizar esa área de manera transversal, a través de los múltiples niveles de la compañía e identificas ese mismo elemento, entonces puedes estar ante un problema sistémico que es necesario abordar. Cuando la función de auditoría interna tiene la capacidad para ver este tipo de patrones, entonces está en posición de orientar a la dirección antes de que los controles fallen, se materialicen los riesgos y la organización tenga que afrontar sus consecuencias”.

La elaboración de informes de tendencias identifica mejor aquellas cuestiones que aparecen transversalmente en múltiples áreas de la organización y ayuda a evaluar el riesgo en diversas zonas geográficas y países –algo cada vez más importante para las multinacionales que quieren mantener su agilidad–. La información sobre tendencias puede recabarse de manera centralizada y analizarse posteriormente, permitiendo alcanzar conclusiones

que pueden impulsar mejoras a todos los niveles de la organización. Si se han identificado riesgos similares en diferentes países o unidades de negocio, puede que sea posible superarlos con una única solución.

Impulsar el seguimiento y control de riesgos a través de evaluaciones estratégicas *top-down*, centrar los recursos en los riesgos más críticos, proporcionar análisis de valor más profundos y utilizar unas técnicas de comunicación efectivas son todos ellos elementos del nuevo nivel al que la función de auditoría interna debe llegar. Es el nivel en el que debe operar para desempeñar el papel que le corresponde en el entorno de negocios actual, pero a menudo tiene que superar barreras importantes, como reticencias organizacionales y culturales, para poder llegar a dicho nivel. En el apartado siguiente analizaremos las barreras más importantes a las que se enfrenta para poder alcanzar ese nuevo nivel.



## Superar barreras

Incluso las organizaciones que están operando muy por encima del nivel mínimo esperado, nos han señalado que han tenido que superar obstáculos importantes. Los *stakeholders* y los responsables de Auditoría han identificado como barrera más habitual la resistencia organizacional y cultural, seguida de la falta de recursos y conocimientos especializados en los equipos de auditoría interna, así como la falta de un mandato claro.

A pesar de no tener en ocasiones un mandato claro de sus *stakeholders* que actúe como desencadenante, muchos de los responsables de Auditoría Interna más avanzados han hecho un esfuerzo consciente por cambiar la forma en la que operan sus equipos, determinando cuál es la mejor manera de ayudar a la organización a supervisar y controlar los riesgos más críticos, para desarrollar posteriormente su alcance y su estructura de personal en consecuencia. Estos responsables han creado un equipo de auditoría interna partiendo de la función que deben desarrollar. Por el contrario, hemos observado que los equipos de auditoría interna, que operan a un nivel inferior al de sus homólogos, tienden a limitar el alcance de sus actividades en función de la capacidad de sus recursos y de sus habilidades.

## Resistencia cultural y organizacional

El reto cultural y organizacional se puede plasmar de muy diversas maneras y solo se supera generando respeto y relaciones de confianza en las que los *stakeholders* comprenden y valoran las aportaciones realizadas por la función de auditoría interna. “La relación de auditoría interna con los *stakeholders* debe basarse en la confianza y el respeto mutuos”, afirma el responsable de Auditoría Interna de una importante entidad tecnológica. “Las funciones de auditoría interna que quieren limitarse a actuar como policías, no necesitan granjearse el respeto o la confianza dentro de su organización. Sin embargo, si quieren ayudar a los responsables de los distintos departamentos y equipos a mejorar su capacidad de gestionar riesgos, los profesionales de auditoría deben trabajar activamente para potenciar la confianza y eliminar clichés sólidamente arraigados en las compañías”.

Es el caso de la función de auditoría interna de una compañía como Adobe Systems Inc., el fabricante de *software* valorado en 4.200 millones de dólares, cuyo responsable de Auditoría Interna, Eric Allegakoen, afirma que “conseguir pequeños éxitos supone dar un paso fundamental en nuestro esfuerzo diario por generar confianza”. “Cada proyecto, por pequeño que sea, debe aportar una ganancia valorable que nos permita avanzar en este sentido”, añade. “Al ayudar a los gerentes y directivos de la compañía a mejorar sus procesos, la función de auditoría interna puede cambiar su imagen y ser percibida



*Para el equipo de auditoría interna de Adobe Systems Inc., el fabricante de software valorado en 4.200 millones de dólares, “conseguir pequeños éxitos supone dar un paso fundamental en nuestro esfuerzo diario por generar confianza”, afirma Eric Allegakoen, responsable de Auditoría Interna. “Cada proyecto, por pequeño que sea, debe aportar una ganancia valorable que nos permita formar parte en la toma de decisiones clave”.*

como algo mucho más valioso que un policía interno que se limita a buscar a infractores de las políticas internas”.

Al aprovechar nuestras competencias clave, desarrollar relaciones sólidas basadas en la confianza, ir más allá de los clichés y percepciones obsoletas y aportar claridad y análisis más detallados, la función de auditoría interna puede ganarse el respeto, generar valor y formar parte en la toma de decisiones clave.

### **El papel del responsable de Auditoría Interna**

En vista de que el 57% de los encuestados indica que las barreras organizacionales y culturales constituyen la razón principal por la que la función de auditoría interna no desempeña un papel más significativo, es importante comprender el valor que las organizaciones asignan a la función desarrollada por el responsable de dicha función. Nuestra experiencia indica que las compañías que están comprometidas con la importancia de la función de auditoría interna colocan en ese puesto a un directivo que cuente con el respeto y la consideración del resto de la organización. Tal y como indica el presidente del Comité de Auditoría de Lockheed Martin, David Burritt: “El puesto de responsable de Auditoría Interna es vital y los empleados solo tienen que mirar a la persona que lidera la función de auditoría interna para saber en qué medida lo valora la dirección ejecutiva de la compañía”.

Evidentemente, cuando el responsable de Auditoría Interna es un miembro respetado del equipo de dirección

ejecutiva, es mucho más probable que las actividades de su equipo estén alineadas con las expectativas de los *stakeholders* y con los objetivos más críticos para el negocio. A través de nuestro estudio, hemos podido identificar que los responsables de Auditoría participan activamente en el equipo de dirección ejecutiva de sus entidades en, aproximadamente, el 80% de las compañías encuestadas que muestra unas prácticas de gestión de riesgos superiores y que obtiene unos resultados económicos mayores que los de sus homólogas. Sin embargo, en las compañías menos avanzadas, únicamente el 60% de los encuestados ha indicado que el responsable de Auditoría Interna participa y contribuye en las reuniones de la dirección ejecutiva. Este tipo de participación es, sin duda alguna, una parte integral de la percepción superior que se tiene del papel que debe desempeñar la función de Auditoría Interna, y que ha derivado en la designación de un responsable de Auditoría que aporte plenas garantías a la organización en un puesto tan importante como ese.

### **Falta de recursos y conocimientos especializados**

A medida que los responsables de Auditoría Interna se esfuerzan por abordar los riesgos de talento y de capital humano existentes en sus organizaciones, experimentan en primera persona el impacto de este riesgo en sus intentos por cubrir las vacantes que surgen en sus equipos con el talento adecuado. Muchos de los responsables de Auditoría con los que hemos hablado consideran

que el mercado actual no es capaz de satisfacer la demanda de personal con una profunda, variada y especializada gama de habilidades como la que se requiere para abordar las cuestiones complejas a las que se enfrenta la organización, que va desde el cumplimiento de un gran número de regulaciones multijurisdiccionales, hasta la resolución de amenazas ingeniosas a la seguridad y privacidad de los datos de la organización.

Las exigencias de los mercados emergentes también están cambiando el mix de habilidades requerido. Por ejemplo, las estrategias empleadas para abordar las prácticas de fraude y corrupción en Occidente puede que no resulten de demasiada utilidad en muchos mercados emergentes, en donde se requieren controles y planteamientos diferentes. Varios de los directivos de mercados emergentes han indicado que sus equipos de auditoría interna han tenido que contratar y formar rápidamente a la base local de profesionales especializados, para no verse afectados por los problemas propios del idioma y las costumbres locales.

Las funciones de auditoría interna que han logrado subir a este nuevo nivel han desarrollado y están ejecutando planes bien definidos para conseguir la experiencia y los conocimientos que necesitan con el fin de que sus equipos sobresalgan en el mercado global. Los equipos de auditoría interna más innovadores han conseguido llegar a este nivel centrándose fundamentalmente en dos enfoques: la rotación de sus empleados y el *co-sourcing*.

*Con frecuencia vemos funciones de auditoría interna que tienen enormes dificultades por la escasez de recursos y sus limitaciones de conocimientos, y que están permitiendo que estas restricciones limiten el alcance de sus actividades.*

### **Rotación de personal**

Muchas compañías han aprovechado la rotación de empleados para incorporar a los equipos de auditoría interna unas habilidades de negocio que resultan muy necesarias, y para aportar a los empleados con mayor potencial una mayor experiencia y exposición dentro de la compañía. Actualmente esta práctica está ayudando a las compañías a aprovechar el talento cuando escasea. Hay dos estrategias de rotación de empleados que parecen ser las que mejor funcionan:

- **Programas formales de rotación de empleados.** Los programas de rotación de empleados funcionan mejor cuando están formalmente respaldados por la organización. Nuestra experiencia nos demuestra que aquellas organizaciones que consiguen aplicar bien este tipo de programas, logran que un porcentaje significativo de sus empleados salga de su equipo y regrese posteriormente al mismo con total fluidez. Hemos podido comprobar un ejemplo de este tipo de compromiso en un destacado fabricante global que, para poder avanzar dentro del área financiera de la entidad, es necesario pasar un mínimo de tres años en el equipo de auditoría interna.
- **Programas de auditor invitado.** En vista de la escasez de oferta y de la elevada demanda existente en determinados perfiles de profesionales, la función de auditoría interna está aprendiendo a aprovechar la base de habilidades

de la organización para “pedir prestados” determinados recursos en proyectos de corta duración. Estos recursos suelen denominarse auditores invitados y se integran en el equipo de auditoría interna aportando conocimientos relevantes a un área en particular. De hecho, una destacada compañía *online* cuenta con un programa formal de recursos prestados o auditores invitados a través del cual expertos de diversas áreas de la compañía participan en auditorías e intercambian conocimientos, incrementando la capacidad colectiva del personal de auditoría interna. Melvin Flowers, de Microsoft, cree que tanto la contratación de especialistas externos, como el aprovechamiento de los conocimientos internos de las distintas áreas especializadas de su organización ayudan a la función de auditoría interna a mejorar su trabajo.

Con independencia de si las compañías utilizan un programa formal de rotación de empleados o un modelo de auditor invitado para conseguir abastecerse del talento necesario, los elementos de los programas de rotación siguen siendo los mismos:

- La incorporación de las rotaciones del equipo de auditoría interna en la estrategia de desarrollo de talento de la organización, incluida la identificación de las fuentes de talento, la base de habilidades específicas requerida, la duración de las rotaciones

y el porcentaje de empleados que se desea que participen del programa de rotaciones.

- La dirección de la entidad comunica la importancia de la función de auditoría interna como fuente de desarrollo del talento de la organización.
- Los casos de éxito del personal que ha trabajado en la función de auditoría interna y ha alcanzado puestos directivos dentro de la organización, deben comunicarse adecuadamente para potenciar el éxito del programa.

### **Co-sourcing**

En vista de que la complejidad de los riesgos crece a una gran velocidad y a medida que las funciones de auditoría interna se ocupan cada vez más de las áreas de riesgos más críticos, muchas de estas funciones carecen de los conocimientos especializados necesarios para evaluar dichos riesgos.

Para poder auditar áreas de riesgo como la derivada de la implantación de proyectos de grandes dimensiones que incluyen el despliegue de sistemas de gran complejidad, amenazas constantes a la seguridad de los datos y riesgos de tipo ético, de fraude multijurisdiccional y de cumplimiento regulatorio, es necesario contar con un entendimiento sólido y actualizado de la materia en cuestión. Este tipo de conocimientos son difíciles de desarrollar dentro de la organización, y aún más dentro de un equipo de auditoría interna que puede que se centre únicamente en desarrollar una o dos auditorías de este tipo al año. En nuestras entrevistas,

---

Matt Jones, responsable de Auditoría Interna de Caterpillar, indica que este modelo mixto ha ayudado a la función de auditoría interna a mejorar enormemente, una vez que se decidió llevar a cabo la transformación de su organización: *“No contábamos internamente con toda la base de habilidades necesarias, ni con los procesos o sistemas adecuados. Así que contratamos a un especialista externo y hemos sido capaces de cambiar dicha situación”*.

---

*“Hay ocasiones en las que es necesario conseguir una serie de habilidades a través de una firma externa porque sencillamente no puedes tener ese nivel de especialización y alcance dentro de la función de auditoría interna”*.

Dennis Powell, presidente del Comité de Auditoría y Riesgos, Intuit.

---

*“Cuando analizamos un área nueva que requiere recursos especializados con los que no contamos, a menudo recurrimos a proveedores externos. Queremos tomar decisiones ayudados de las personas que mejor conozcan el tema, especialmente cuando estamos hablando de propietarios de procesos que son expertos en la materia. Para ello, siempre nos aseguramos de que haya alguien de Google implicado en el equipo que entienda la cultura y el mensaje que se debe trasladar y que también aprenda al respecto”*.

Lisa Lee, responsable de Auditoría, Google.

---

*“Para tener éxito, tienes que contar con el nivel adecuado de especialización. En ocasiones, esto significa que tienen que contratarlo fuera. No se por qué íbamos a tener miedo de utilizar consultores externos que nos ayuden a desarrollar nuestra base de talento interna”*.

Melvin Flowers, VP de Auditoría Interna, Microsoft.

los *stakeholders* y los responsables de Auditoría Interna han compartido una amplia gama de modelos mixtos de gestión y abastecimiento del talento que ellos mismos han utilizado, y que incluye la contratación de especialistas externos para ayudarles a definir el alcance y el marco de trabajo de determinados proyectos, el uso de especialistas para ejecutar auditorías más complejas y la incorporación de miembros semipermanentes al equipo para ofrecer una mejor cobertura global de sus servicios.

Con demasiada frecuencia vemos equipos de auditoría interna que tienen enormes dificultades por la escasez de recursos y sus limitaciones de conocimientos, y que están permitiendo que estas restricciones limiten el alcance de sus actividades. Al no poder superar esta barrera de recursos y conocimientos, estos equipos no son capaces de cumplir las expectativas de sus *stakeholders*, y mucho menos de cumplir los retos del futuro. Dado que estos conocimientos específicos son cada vez más necesarios para abordar el complejo y cambiante panorama de riesgos actual, planteamientos como la rotación de empleados y el *co-sourcing* han permitido a las funciones de auditoría interna más eficaces responder con rapidez cuando, donde y según aparezcan los riesgos.

---

*Qué significa esto para tu negocio*

Diseño del nuevo nivel

*“Los equipos de auditoría interna también necesitan cumplir con unas expectativas mayores, en vista de que el nivel es cada vez más alto y seguir como hasta ahora ya no es suficiente”.*

Brian Brown, responsable de *Risk Assurance Innovation* de PwC en Estados Unidos.

La comunidad empresarial de todo el mundo se enfrenta en la actualidad a un panorama de riesgos más complejo e incierto, en el que los riesgos anteriormente desconocidos pueden manifestarse a una velocidad sin precedentes. Para responder de manera efectiva, las compañías deben adoptar un modelo de gestión de riesgos más sofisticado e integrado. Y las funciones de auditoría interna también necesitan cumplir con unas expectativas mayores, en vista de que el nivel es cada vez más alto y seguir como hasta ahora ya no es suficiente.

Nuestro estudio y las entrevistas realizadas muestran que, si bien los *stakeholders* y las funciones de auditoría interna suelen estar bien alineadas con respecto a los riesgos que requieren más atención, también es cierto que son pocas las organizaciones que están aprovechando a las funciones de auditoría interna, en su condición natural de aliada estratégica de la organización, para proporcionar un nivel adicional de confianza sobre la gestión de riesgos –y esto a pesar de que la mayor parte de los *stakeholders* afirma que valora y aprecia las aportaciones efectuadas por dicha función. A medida que el actual panorama de riesgos evoluciona con rapidez, lo mismo sucede con las expectativas de los *stakeholders*. Además del papel de verificación desempeñado tradicionalmente por la función de auditoría interna, los *stakeholders* consideran que la aportación de

análisis de valor y el asesoramiento sobre una amplia gama de riesgos y controles debe ser también una de las responsabilidades fundamentales de la función de auditoría interna.

Los *stakeholders* y los responsables de Auditoría Interna deben estar seguros de que sus prioridades están en la misma línea y los recursos de la función de auditoría interna se han asignado a las áreas de riesgo más críticas. Para conseguirlo, las organizaciones deben crear una cultura en la que los *stakeholders* y los responsables de Auditoría Interna se coordinen con respecto a las líneas de defensa y sostengan un diálogo sólido sobre los riesgos a los que se enfrenta su organización. De la función de auditoría interna se espera que comparta y evalúe sus perspectivas sobre cómo se están gestionando estos riesgos y que alinee sus recursos para abordar los riesgos más críticos. A menudo, para que la función de auditoría interna evolucione hacia este nuevo papel de mayor trascendencia y para que disponga del talento adecuado para evaluar el complejo panorama de riesgos actual, será necesario que supere una serie de barreras organizacionales y culturales.

Antes, subir el nivel año tras año dando respuesta a los riesgos existentes y potenciales era suficiente para que la función de auditoría interna hiciera un buen trabajo. Pero, en el panorama actual, donde los riesgos aparecen a gran velocidad y

evoluciona vertiginosamente, y en el que los *stakeholders* demandan unos análisis más profundos y unas comunicaciones más claras, el equipo de auditoría interna necesita subir de nivel o, de lo contrario, no cumplirá las expectativas de sus *stakeholders*.

Para subir de nivel es necesario tomar medidas por parte de los *stakeholders* y de los responsables de Auditoría Interna. Se espera de las funciones de auditoría interna:

- Que alineen el alcance de trabajo y la asignación de recursos a los riesgos más críticos de la organización, a través de evaluaciones de riesgos *top-down* exhaustivas.
- Que mantengan un diálogo continuado y fluido con los *stakeholders* para adaptar las respuestas del equipo de auditoría interna con rapidez cuando se requiera la adopción de cambios.
- Que se aprovechen los recursos de otras funciones de gestión de riesgos y de cumplimiento, y se coordinen con ellas para gestionar un panorama de riesgos tan cambiante como el actual.
- Que ofrezcan sus conocimientos especializados para que la organización potencie su segunda línea de defensa en caso de que la primera no sea lo suficientemente robusta.

- Que no se limiten a informar acerca de las deficiencias existentes y, en su lugar, que aporten a los distintos *stakeholders* un adecuado asesoramiento en materia de riesgos y controles que mejore el rendimiento de la entidad.
- Que comuniquen cuestiones complejas de manera clara y fácil de asimilar, con resúmenes y actualizaciones de los asuntos recurrentes, a través de una interacción personal más profunda con los distintos *stakeholders*.
- Que aborden la resistencia organizacional y cultural, asegurándose de que cuentan con el respaldo de los *stakeholders* con respecto a la importancia que ostenta el puesto de responsable de Auditoría Interna y su equipo, que debe ser potenciado y desarrollado en función de sus necesidades.
- Que se ganen el respeto de los *stakeholders*, así como un sitio en la toma de decisiones a través del diálogo continuado, con la ejecución integral de sus auditorías internas y con una apertura de mente que ayude a la organización a funcionar mejor.
- Que afronten de lleno el desafío que supone la escasez de recursos y de talento y que no limiten el alcance de las auditorías internas a la capacidad existente en materia de recursos o a su base de habilidades. Por el contrario, que aprovechen las capacidades organizacionales

y adquieran otras nuevas, de forma que el equipo de auditoría interna pueda actuar cuando sea necesario, acudiendo allá donde estén apareciendo los riesgos en cada momento y no donde estaban el año, el mes o la semana anterior.

Las compañías más avanzadas destacan por su capacidad para anticiparse a los riesgos y para posicionarse con el fin de sobrevivir a ellos, e incluso para encontrar oportunidades en los acontecimientos que los provocan. Dado que el panorama actual de riesgos evoluciona con enorme rapidez, los equipos de auditoría interna deben seguir el mismo camino que ellos, transformándose y reforzando el nivel al que operan para convertirse en el aliado estratégico que los *stakeholders* quieren y esperan encontrar en ellos.

Hoy en día, los responsables de Auditoría Interna se enfrentan a un panorama de riesgos más complicado, a unas mayores expectativas por parte de sus *stakeholders* y cuentan con unos recursos más limitados. Mientras que algunos de ellos están a la espera de que surjan catalizadores –como un aumento de la regulación o palancas propias de las crisis– que les hagan avanzar a la fuerza, otros han optado por sumarse al desafío. A continuación incluimos algunas de las principales preguntas y aspectos que los *stakeholders* y los responsables de Auditoría Interna deben utilizar para evaluar si están operando en el nuevo nivel.



Figura 9: El reto de operar a un nivel superior

Gestionar el nuevo panorama de riesgos	Aportar mayor profundidad en sus análisis	Simplificar la complejidad
Preguntas:		
¿En qué medida están bien alineados los planes de auditoría interna con los riesgos más críticos a los que se enfrenta la organización?	¿Es capaz la función de auditoría interna de aportar un punto de vista distintivo que ayude al negocio a mejorar sus respuestas ante los riesgos?	¿Es efectiva la comunicación de la función de auditoría interna con sus <i>stakeholders</i> ?
¿Qué tiene que hacer la función de auditoría interna para subir de nivel?		
<ul style="list-style-type: none"><li><b>Pensar y actuar de manera estratégica</b> La función de auditoría interna entiende la estrategia de la organización, sus iniciativas y los riesgos relacionados; las actividades de auditoría interna se derivan de la evaluación <i>top-down</i> de riesgos y están alineadas con las expectativas de sus <i>stakeholders</i>.</li><li><b>Aprovechar la segunda línea de defensa</b> La función de auditoría interna contribuye y coordina los esfuerzos de la organización en materia de gestión de riesgos, proporcionando análisis detallados sobre el proceso general de gestión de riesgos y centrando adecuadamente los esfuerzos del equipo de auditoría interna.</li><li><b>Alinear la asignación de recursos</b> La función de auditoría interna presta servicios relacionados con las áreas de riesgo, más críticos, no solo relacionados con aquellos para los que dispone de personal y conocimientos cualificados. Mantiene los recursos alineados con un entorno que evoluciona de manera constante.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><b>Entender el negocio</b> El bagaje empresarial del equipo de auditoría interna queda patente en todo lo que hace, de manera que promueve el interés de que auditoría interna participe en las iniciativas de negocio más importantes para la entidad.</li><li><b>Aprovechar la aportación de los especialistas</b> La función de auditoría interna recurre a especialistas –internos y externos– para respaldar su trabajo en aquellas áreas en las que sus conocimientos no alcancen el nivel y la profundidad que requieran para poder adoptar un punto de vista que beneficie a la organización.</li><li><b>Ofrecer asesoramiento y mejores prácticas</b> La función de auditoría interna aporta un profundo análisis en todas sus actividades al tiempo que ofrece proactivamente su asesoramiento en el diseño de futuros procesos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><b>Generar confianza mediante un diálogo continuo</b> Se da la atención necesaria a la comunicación cara a cara los <i>stakeholders</i>, incluido con el Comité de Auditoría. Estas reuniones permiten obtener nuevas perspectivas acerca de la gestión de los riesgos más críticos.</li><li><b>Simplificar la comunicación</b> Se emiten informes fáciles de asimilar. Los informes de auditoría interna contienen mensajes concisos claramente relacionados con los riesgos de negocio correspondientes.</li><li><b>Ser capaz de ver “la foto completa”</b> La función de auditoría interna identifica asuntos y tendencias que son comunes a distintos niveles de la organización, haciendo posible que la entidad cierre la brecha existente en las lagunas identificadas.</li></ul>

## Metodología del estudio

Este estudio se basa en los resultados de una encuesta online llevada a cabo en noviembre y diciembre de 2011. La mayoría (57%) de los participantes ocupaba puestos de máximo responsable ejecutivo de la función de auditoría interna, mientras que el resto tiene cargos como presidentes de Comités de Auditoría, miembros de Comités de Auditoría, CEOs, CFOs, directores y *controllers* del área de riesgos, responsables del área de Cumplimiento y directores de Servicios Jurídicos. El estudio realizado abarca una amplia gama de industrias y ningún sector representa más del 15% del total de la muestra. Más de la mitad de los participantes trabaja para empresas con sede principal en EEUU, mientras que el resto opera en un total de 63 países. Alrededor del 75% de los participantes en el estudio trabaja en empresas cuya facturación es, por lo menos, de 1.000 millones de dólares, mientras que un 18% de ellos lo hace para compañías cuya facturación es de, al menos, 20.000 millones de dólares. Asimismo, también hemos utilizado los resultados identificados en la *Encuesta global de CEOs 2012* de PwC.

Para entender las tendencias estadísticas y obtener una perspectiva cualitativa, se llevaron a cabo una serie de entrevistas detalladas con cerca de 100 ejecutivos, entre los que se incluyen responsables de Auditoría, altos directivos, presidentes de Comités de Auditoría, consejeros y demás *stakeholders* relacionados con el área de auditoría interna. Para poder desarrollar aún más nuestra perspectiva cualitativa, hemos aprovechado nuestra experiencia en la prestación de servicios de auditoría interna para una serie de clientes pertenecientes a una amplia gama de sectores industriales y de diversos tamaños.

## ***Agradecimientos***

Las aportaciones realizadas por los consejeros y presidentes de Comités de Auditoría que han participado en el estudio constituyen una parte clave de nuestro informe. Nos gustaría aprovechar estas líneas para dar las gracias especialmente a las siguientes personas por su inestimable aportación al estudio:

### ***David B. Burritt***

Presidente del Comité de Auditoría,  
Lockheed Martin Corporation.  
Presidente del Comité de Auditoría y  
Gestión de Riesgos, Aperam S.A.

### ***Richard A. Goodman***

Presidente del Comité de Auditoría, Johnson Controls, Inc.  
Presidente del Comité de Auditoría, Toys“R”Us Inc.  
Miembro de Comité de Auditoría, Western Union Co.

### ***Leslie Stone Heisz***

Miembro del Consejo de Administración,  
Holdings Inc.  
Miembro del Consejo de Administración, Ingram Micro Inc.

### ***Michael J. Joyce***

Presidente del Comité de Auditoría y  
Compensación, Brandywine Realty Trust.

### ***Denis J. O’Leary Jr.***

Miembro del Comité de Auditoría y del Comité de  
Nominaciones y de Bueno Gobierno, Fiserv, Inc.

### ***Dennis Powell***

Presidente del Comité de Auditoría y Riesgos, Intuit.

### ***William A. Osborn***

Presidente del Comité de Auditoría, Caterpillar Inc.

### ***Karen Rohn Osar***

Presidente del Comité de Auditoría,  
Innophos Holdings, Inc.

***Si desea analizar con mayor profundidad alguno de los aspectos abordados en el informe, le animamos a que se ponga en contacto con las siguientes personas:***

***Ramón Abella***

Líder de España  
Servicios de Auditoría Interna  
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

***John Feely***

Global Leader,  
Servicios de Auditoría Interna  
PwC  
+61 2 8266 7422  
john.feely@au.pwc.com

