

Alcanzando cotas más altas: ¿Listo para emprender el viaje?

*Estudio sobre el estado de
la profesión de auditoría
interna de 2013*



Índice

La clave	
Resumen ejecutivo	4
<hr/>	
Análisis en profundidad	
Examinamos la cuestión	8
Falta de alineación entre los <i>stakeholders</i>	9
Capacidades de la función de auditoría interna	11
Valor de la función de auditoría interna	14
La oportunidad	17
Definición de una nueva meta	17
Preparación del viaje	19
Desafíos futuros	22
<hr/>	
Qué significa esto para tu negocio	
El camino por recorrer	24
Comité de auditoría: cómo plantear más preguntas	24
Dirección: cómo exigir más	25
Máximos responsables de auditoría interna: Cómo aportar más valor	26
<hr/>	
Anexo: Aspectos demográficos del estudio	28
Anexo: Riesgos críticos	29

La clave

Resumen ejecutivo

“Todos los miembros de la organización son responsables de contribuir a la consecución de los objetivos, pero además, cada empleado/miembro de un equipo debe ser consciente de que también tiene la responsabilidad de fijarse en quienes tiene a su lado y ayudarles a avanzar en la dirección correcta.”¹

Alison Levine, aventurera, exploradora, montañera y capitana del equipo de la primera expedición femenina estadounidense al Everest.

Al igual que los exploradores en condiciones extremas, que deben hacer frente constantemente al riesgo y la incertidumbre, las empresas han llegado a aceptar que la volatilidad y la complejidad de los mercados, junto con los cambios políticos y normativos, van a ser una constante. Sin embargo, en este contexto caracterizado por una intensificación de los riesgos, muchas funciones de auditoría interna están teniendo ciertas dificultades, y sus organizaciones ciertos problemas para determinar una estrategia de auditoría interna que capitalice su inversión.

¿Exigen lo suficiente los comités de auditoría y la dirección a las funciones de auditoría interna? ¿Están satisfechos con el *status quo*? O, dado el rápido crecimiento del volumen y la tipología de riesgos a los que se enfrentan las organizaciones, ¿deben animar a las funciones de auditoría interna a

alcanzar nuevas metas y aportar más valor a la organización? Y, si quieren que la función de auditoría interna alcance nuevas metas, ¿está dicha función preparada para emprender el viaje?

La abrumadora opinión de los 1.700 ejecutivos que han participado en el 9.º Estudio anual sobre el estado de la profesión de auditoría interna de PwC es que auditoría interna debe alcanzar nuevas metas y aportar aún más valor a las organizaciones. Nuestro estudio revela que la función de auditoría interna puede seguir evolucionando con esta premisa en mente y mejorar sus resultados si no quiere correr el riesgo de perder relevancia a medida que otras funciones vayan ganando peso en el ámbito de la gestión de riesgos.

En el entorno actual, caracterizado por un aumento generalizado de los riesgos, nuestro estudio ha identificado tres cuestiones clave que afectan a la capacidad de muchos departamentos de auditoría interna para aportar más valor:

- **La dirección y los miembros del Consejo no coinciden en su percepción del valor aportado y el rendimiento de la función de auditoría interna.** El porcentaje de miembros del Consejo que cree que auditoría interna les aporta valor de manera significativa es muy superior al de los miembros de la

¹ <http://www.alisonlevine.com/Leadership/>

dirección (35 puntos porcentuales de diferencia). Si bien es cierto que los miembros del Consejo han concedido una elevada puntuación al valor que aporta auditoría interna, resulta llamativo que consideren que la función tiene un margen de mejora en determinados atributos clave (como por ejemplo, promoción de la innovación y la calidad), lo cual podría indicar que sus expectativas con respecto a la función de auditoría interna son menores de las deseables.

• **La función de auditoría interna se está esforzando para desarrollar aun más sus capacidades y el valor aportado, donde todavía hay margen de mejora.**

Aunque las empresas están subiendo el listón de su propio rendimiento para poder hacer frente a un panorama de riesgos en constante evolución y unas mayores expectativas de las autoridades reguladoras y los *stakeholders*, parece que en ocasiones no están haciendo lo propio con la función de auditoría interna. Nuestros datos indican que, aunque estas funciones se esfuerzan por alcanzar la excelencia en ocho atributos clave (véase la Figura 4 en la página 11), su capacidad para aportar el valor adecuado a sus organizaciones tiene todavía capacidad de mejora.

• **Auditoría interna sigue teniendo capacidad de desarrollo para maximizar el impacto de su aportación a la organización, especialmente en áreas fuera de su ámbito tradicional.**

Los *stakeholders* están menos satisfechos con la aportación de auditoría interna en las áreas de riesgos emergentes, como la gestión de grandes proyectos, la introducción de nuevos productos, la gestión de proyectos de inversión y las fusiones y adquisiciones. Aunque la función de

auditoría interna ha aumentado su foco en muchas de estas áreas en los últimos 12 meses, no siempre se han cubierto las expectativas de los grupos de interés.

Los problemas de alineación con los *stakeholders*, las mejoras en sus capacidades básicas y la necesidad de mayor aportación de la función de auditoría interna están estrechamente relacionadas. Cada una de ellas afecta y se ve afectada por las demás (Figura 1).

Estos datos sacan a la luz la necesidad de que auditoría interna siga mejorando sus capacidades y su aportación de valor en las áreas de riesgo más críticas para las organizaciones. Si no se prepara un plan y se tratan de alcanzar nuevas metas, auditoría interna corre el riesgo de convertirse en una función menos relevante de lo que le corresponde, lo que le puede llevar a no jugar el papel decisivo que debe tener en las organizaciones.

Figura 1.
Naturaleza circular de los desafíos a los que se enfrenta la función de auditoría interna



Preparación para el viaje

Nuestro estudio demuestra que algunas funciones de auditoría interna de alto rendimiento han dado pasos relevantes y están alcanzando nuevas metas. De esta forma, los *stakeholders* las perciben como muy relevantes. Estas funciones obtienen unos resultados mucho mejores en lo que a los atributos clave se refiere, y hacen gala de unos comportamientos claramente diferenciados de los de sus homólogas. Estas diferencias son clave para alcanzar un nivel de desempeño que mantenga su relevancia y valor en la organización. Concretamente, las funciones con los mejores resultados destacan en cuatro áreas:

- **Demuestran unas capacidades básicas más sólidas** que superan los resultados de la mayoría de funciones de auditoría interna en materia de atributos básicos de rendimiento. Gracias a estas capacidades, cuentan con una base también muy sólida sobre la que avanzar hacia un nuevo modelo de aportación de valor.
- **Se coordinan con otras funciones de gobierno**

corporativo, riesgos y cumplimiento de sus organizaciones, mejorando la probabilidad de que los riesgos estén adecuadamente cubiertos en todas las líneas de defensa y generando una mayor satisfacción en la gestión de dichos riesgos.

- **Incorporan los riesgos emergentes de forma más efectiva en las áreas de aseguramiento**, permitiendo que auditoría interna identifique los problemas con mayor antelación, aportando valor en una fase más temprana y manteniendo su compromiso de aportación durante todo el proceso.
- **Establecen alianzas sólidas con las áreas con las que colaboran**, ofreciendo asesoramiento proactivo y de valor e implicándose activamente en las iniciativas de la organización.

En definitiva, las funciones de auditoría que obtienen los mejores resultados poseen las capacidades necesarias que



las habilitan como proveedores clave de aseguramiento, aportando mayor valor y proporcionando una base estable sobre la que avanzar para convertirse en un asesor de confianza.

Los miembros de los comités de auditoría y la dirección deben analizar qué es lo que exigen a esta función, mientras que los máximos responsables de las funciones de auditoría interna deben establecer una estrategia adecuada para satisfacer las nuevas exigencias. Las organizaciones que esperen que auditoría interna desempeñe un papel más relevante, deben tener la seguridad de que esta función posea las capacidades y el enfoque adecuados para hacerlo. Por el contrario, las organizaciones que mantengan unas expectativas más tradicionales sobre la función de auditoría interna deberán reflexionar sobre si se trata de una decisión consciente basada en las necesidades del negocio o si se ha tomado por defecto o por falta de opciones. Pero incluso en este último caso, las funciones de auditoría interna deben añadir valor e ir más allá de la mera presentación de conclusiones de auditoría.

De un modo u otro, todas las partes afectadas deben desempeñar su papel para ayudar a la función de auditoría interna a cambiar la tendencia histórica de tener que responder a múltiples expectativas (en ocasiones, contradictorias); desempeñar sus auditorías, no según sus capacidades, sino teniendo en cuenta el perfil de riesgos de la organización; y desarrollar las capacidades necesarias para mantenerse al día en un entorno de riesgos tan cambiante como el actual. Los miembros del comité de auditoría deben cuestionar y reconsiderar los parámetros utilizados para medir su grado de satisfacción con respecto al valor aportado por auditoría interna. La dirección debe incrementar sus expectativas. Y los máximos responsables de la función de auditoría interna deben seguir esforzándose para aportar más valor. Esto es imprescindible para que las funciones de auditoría interna puedan alcanzar cotas más altas y ayudar a sus organizaciones a avanzar hacia una gestión más efectiva de los riesgos.

Nuestro estudio demuestra que las funciones de auditoría interna que obtienen los mejores resultados, hacen gala de unos atributos y unos comportamientos claramente diferenciados con respecto a los de sus homólogos.



Análisis en profundidad

Examinamos la cuestión

Por noveno año consecutivo, PwC ha llevado a cabo un estudio para analizar el estado de la profesión de auditoría interna y así ayudar a las organizaciones a abordar cuestiones comunes y ser capaces de responder a las cada vez mayores exigencias que se imponen a la profesión. Conscientes de la creciente necesidad de que las funciones de auditoría interna aporten más valor a las capacidades de gestión de riesgos de sus organizaciones, hemos pensado que era fundamental incluir de nuevo a los miembros del Consejo y de la dirección ejecutiva en nuestro estudio de 2013.

Casi 1.100 directores de auditoría interna y más de 630 *stakeholders* (CEOs, presidentes de comités de auditoría, otros miembros del Consejo y altos directivos del área de finanzas y riesgos), procedentes de un total de 18 sectores y 60 países, han participado en el Estudio sobre el Estado de la Profesión de Auditoría Interna de 2013 de PwC. Estas personas han aportado su visión con respecto a los riesgos críticos actuales, el papel que esperan que desempeñe auditoría interna a la hora de responder a los mismos y el rendimiento conseguido por esta función. Basándonos en nuestros estudios anteriores, este año nos hemos centrado en los atributos y comportamientos específicos de las funciones de auditoría interna de alto rendimiento o que aportan más valor a sus organizaciones. Esto nos ha permitido obtener un mayor conocimiento de lo que están haciendo

las organizaciones para mejorar los resultados y entender mejor la aportación de auditoría interna. Para obtener una visión aún más profunda de las expectativas de los *stakeholders* y la respuesta dada por las funciones de auditoría interna, los equipos de PwC han mantenido también entrevistas individuales con más de 140 *stakeholders* y directivos de auditoría interna de Norteamérica, Europa, Australia y Asia (véase el Anexo: Aspectos demográficos del estudio).

Cualquier organización que desee alcanzar nuevas cotas en auditoría interna debe estudiar los datos, trazar una ruta y prepararse para actuar. En esta sección del informe, comenzamos ese proceso estudiando tres cuestiones clave que afectan a la capacidad de la función de auditoría interna para maximizar sus resultados. En primer lugar, analizamos la falta de alineación entre dos grupos de *stakeholders*—la dirección ejecutiva (incluidos los CEOs, CFOs y altos directivos del área de finanzas y riesgos) y los miembros del Consejo (sobre todo presidentes de comités de auditoría y sus miembros)— en lo que respecta a su percepción del valor y el rendimiento obtenido por la función de auditoría interna. En segundo lugar, examinamos la solidez de las capacidades de esta función para emprender el viaje hacia esas nuevas cotas. Por último, exploramos la aportación que realiza auditoría interna a los esfuerzos de las empresas para gestionar los riesgos críticos y emergentes.

Falta de alineación entre los stakeholders

Nuestro análisis revela que los distintos *stakeholders* mantienen opiniones divergentes en relación con la función de auditoría interna y la gestión de riesgos en sus organizaciones. Esta falta de alineación es especialmente evidente en lo relativo a su opinión sobre el valor aportado y los resultados conseguidos por auditoría interna, y sobre cuáles son los riesgos más críticos sobre los que debe centrarse.

Valor y resultados de auditoría interna

La dirección y los miembros del Consejo mantienen una percepción diferente sobre el valor aportado y los resultados conseguidos por auditoría interna. Tal y como se aprecia en la **Figura 2**, el estudio de PwC ha identificado un porcentaje muy superior de miembros del Consejo que cree que auditoría interna aporta un valor significativo, en comparación con la dirección (35 puntos básicos de diferencia).

Nuestras conversaciones con los *stakeholders* y directivos de auditoría interna, junto con nuestra extensa trayectoria trabajando con distintas funciones de auditoría interna, nos han servido para identificar ocho atributos clave que resultan críticos para que la función de auditoría interna cree unas bases adecuadas sobre las que aportar valor, independientemente de su ámbito o dimensiones (**Figura 3**). Estos ocho atributos, presentados por PwC hace tres años, constituyen la base del desarrollo de la función. El estudio de este año ha confirmado no solo que estos atributos siguen conformando la columna vertebral de su función, sino que, de hecho, si se consiguen unos buenos resultados en este ámbito, los *stakeholders* reciben un valor mayor de auditoría interna.

De media, para los ocho atributos clave, el 56% de los miembros del Consejo y el

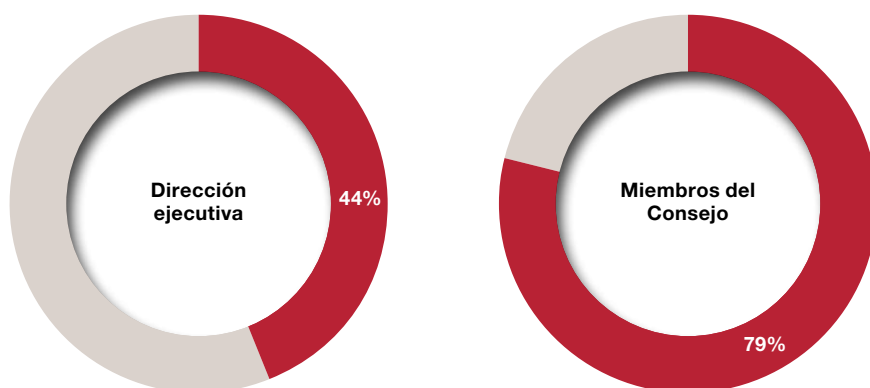
37% de la dirección valoraron los resultados conseguidos por auditoría interna como buenos. Estas cifras sugieren que es preciso actuar para mejorar el posicionamiento y la relevancia de esta función dentro de las organizaciones.

Por otra parte, en cuanto a la correlación existente entre el valor aportado y los resultados conseguidos, menos del 50% de la dirección cree que auditoría interna aporta un valor importante u obtiene unos resultados buenos en cualquiera de los ocho atributos clave identificados. Si bien la opinión de la dirección no es positiva, al menos existe una correlación entre el valor percibido y los resultados conseguidos. Esto no ocurre en el caso de los miembros del Consejo, que dieron una elevada puntuación al valor aportado por la función de auditoría interna, pero una puntuación reducida en sus atributos clave, lo cual indica que parecen conformarse con los resultados obtenidos. En caso de persistir esta desconexión, el valor adicional aportado por la función de auditoría interna puede no ser reconocido por el Consejo.

Los resultados de nuestro estudio nos han proporcionado más información de la que recogemos en este informe. Para acceder a esta información adicional y a los análisis por sector, visite www.pwc.com/us/2013internalauditstudy

Figura 2.

Los stakeholders no están alineados en su percepción del valor aportado por auditoría interna – teniendo en cuenta su inversión en recursos y financiación destinados a auditoría interna, puntúe el valor que usted recibe de su función de auditoría interna.



Porcentaje de participantes que señala que la función de auditoría interna aporta un gran valor

La dirección, que está más cerca de las actividades de la función de auditoría interna, reconoce los esfuerzos realizados y espera que siga esforzándose para ofrecer cada vez más. Resulta interesante que, en la mayor parte de los atributos, las respuestas de los directivos de auditoría interna están a caballo entre la opinión de la dirección y la de los miembros del Consejo en cuanto a la evaluación de sus propios resultados, lo cual pone de manifiesto que son conscientes de las oportunidades de mejora existentes dentro de su función. De media, el 48% de los responsables de auditoría interna valoró como buenos los resultados de la función de auditoría interna. Como veremos más adelante, son las funciones de auditoría interna que están satisfaciendo las expectativas de los *stakeholders* más exigentes, las que tienen una base más sólida sobre la que aportar valor y mejorar sus resultados.

Gestión de los riesgos más críticos

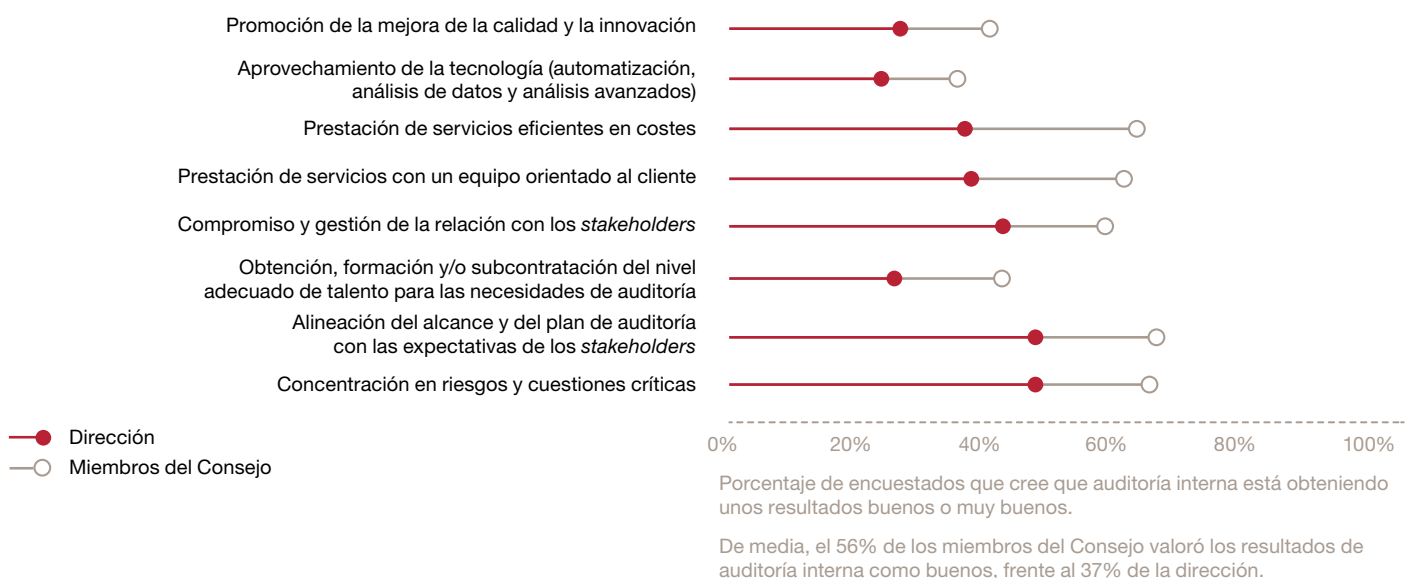
Según nuestro estudio, las organizaciones tienen bastante trabajo por hacer para alinear la opinión de los

stakeholders con respecto a las áreas de riesgo crítico que auditoría interna debe cubrir. En general, en comparación con la dirección, los miembros del Consejo consideran que los riesgos sobre los que les hemos preguntado son más críticos para la organización y plantean un grado de amenaza cada vez mayor. (Véase el Anexo: Riesgos críticos). Adicionalmente, los miembros del Consejo tienen una opinión más favorable sobre la efectividad de la gestión de riesgos en sus organizaciones, que la dirección o los responsables de la función de auditoría interna.

Las grandes diferencias de opinión existentes entre la importancia de los riesgos y su gestión es un síntoma de la falta de alineación con respecto a cómo se evalúan, controlan y gestionan dichos riesgos. Esta falta de alineación puede crear una posible exposición en caso de que algunos de estos riesgos reciban una escasa atención o sean objeto de un enfoque erróneo, y generar ineficiencias si se destina una atención excesiva a otros riesgos. Además, provoca

Figura 3.
Los *stakeholders* no están alineados en lo que respecta a los resultados conseguidos por auditoría interna.

¿Cómo es el rendimiento de la función de auditoría interna en cada una de las siguientes áreas?



confusión en la función de auditoría interna, lo cual hace más probable que sus esfuerzos no se dirijan adecuadamente a los riesgos más críticos para la organización.

Si se tiene en cuenta la falta de alineación de los *stakeholders* en cuanto al valor y los resultados obtenidos por auditoría interna y el incremento de los riesgos que deben ser gestionados, creemos que un mensaje clave de nuestro estudio es que **la dirección, el Consejo y la función de auditoría interna de las empresas deben establecer una comunicación abierta y sincera sobre el valor que ofrece la función de auditoría interna, las áreas en las que debe centrarse y la aportación específica que debe hacer para ayudar a gestionar el mapa de riesgos de la organización.** Definir y acordar de forma clara cómo se definen el valor y las expectativas de los *stakeholders* resulta esencial para crear las bases de una función de auditoría interna efectiva y adoptar un enfoque más completo y efectivo de gestión de riesgos.

Capacidades de la función de auditoría interna

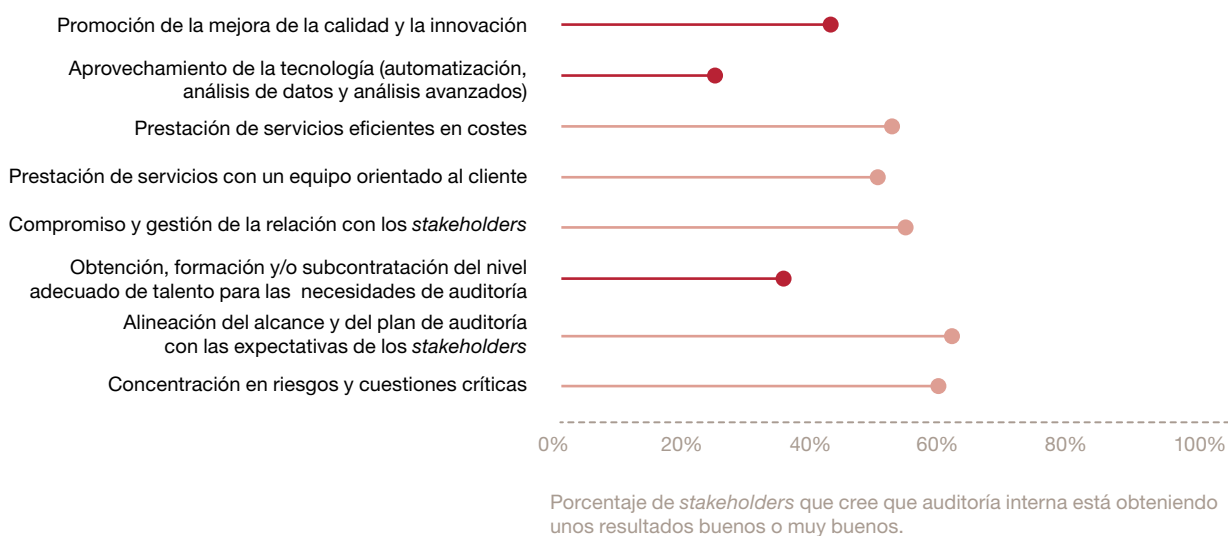
A pesar de la falta de alineación entre el Consejo y la dirección, los *stakeholders* coinciden en que es preciso aprovechar las oportunidades de desarrollo en las capacidades de la función de auditoría interna para mejorar su aportación de valor. Consideramos que existen ocho atributos clave que deben constituir la base de toda función de auditoría interna para poder elevar el nivel y así abordar un mayor número de riesgos críticos y comunicar con claridad una información de mayor valor. Para poder subir a este nivel, es necesario tomar medidas contundentes. **Nuestro estudio de este año revela que las funciones de auditoría interna tienen oportunidades para reforzar sus principales capacidades.** Tal y como se muestra en la **Figura 4**, menos del 60% de los encuestados opina que sus funciones de auditoría interna están obteniendo unos resultados buenos o muy buenos en alguno de los ocho atributos clave.

En particular, existen tres que ofrecen un mayor margen de mejora, incluso en

“El Consejo tiene unos objetivos diferentes a los de la dirección y así debe ser. ¿Qué debe hacer el responsable de auditoría interna al respecto? Asegurarse de que exista una relación suficientemente estrecha con ambos para comprender sus expectativas. Debe comprender bien todas las perspectivas. Un responsable de auditoría interna valiente y seguro que dedique el tiempo necesario al establecimiento de esas relaciones podrá negociar un punto medio que responda a los objetivos, tanto del Consejo como de la dirección a largo plazo.” Paul Sobel, Responsable de Auditoría Interna de Georgia-Pacific.

Figura 4.
Existe margen de mejora fundamentalmente en tres de las capacidades básicas de la función de auditoría interna.

¿Cómo es el rendimiento de la función de auditoría interna en cada una de las siguientes áreas?



“Es fundamental que todas las conclusiones de auditoría interna tengan claro su impacto en el negocio. La dificultad, desde el punto de vista de la alta dirección, está en desarrollar los conocimientos de negocio del personal menos experimentado.” Keith Tandowsky, Vicepresidente de auditoría interna de Clorox.

aquellas organizaciones que afirman que su función de auditoría interna aporta un gran valor (Figura 4):

- Promoción de la mejora de la calidad y la innovación.
- Aprovechamiento de la tecnología (automatización, análisis de datos y análisis avanzados).
- Obtención, formación y subcontratación del talento adecuado en función de la tipología de riesgos de la organización.

Promoción de la mejora de la calidad y la innovación

Nuestro estudio demuestra que los responsables de auditoría interna, en mayor medida que los miembros del Consejo y la dirección, creen que sus funciones de auditoría interna promueven la mejora de la calidad y la innovación. El 45% de los responsables de auditoría interna –frente a solo un 28% de la dirección y un 42% de los miembros del Consejo– cree que están haciendo un buen trabajo en este ámbito (Figura 3). Lo más destacable de esta conclusión sería el dato inverso, es decir, que el 55% de los responsables de auditoría interna, el 58% de los miembros del comité de auditoría y el 72% de la dirección, creen que la función de auditoría interna no promueve tanto la mejora de la calidad y la innovación. Estas conclusiones dejan claro, además, las cuestiones que plantean las expectativas del Consejo con respecto a la función de auditoría interna. ¿Cómo es posible que casi el 80% de los miembros del Consejo afirme que la función de auditoría interna aporta un valor significativo, cuando más de la mitad de ellos señalan que esta función no está obteniendo unos buenos resultados en la promoción de la mejora de la calidad?

Una de las principales preocupaciones expresadas por la alta dirección en las entrevistas es que la función de auditoría interna puede que no haya comprendido correctamente las causas últimas cuando

realiza recomendaciones para mejorar la calidad. Afirman que, en determinadas ocasiones, el personal de auditoría interna efectúa recomendaciones, pero carece de la experiencia óptima para aportar una visión de probadas mejores prácticas. El estudio deja claro que las funciones de auditoría interna que obtienen los mejores resultados en este ámbito, han resuelto este problema adoptando soluciones de subcontratación y aprovechando los conocimientos de externos expertos en la materia. Gracias a la aportación de estos recursos especializados con mayor experiencia, se han mejorado los diagnósticos que ofrecen y han sido capaces de aportar soluciones innovadoras para resolver los problemas de negocio a los que se enfrentaban. Este enfoque les ha permitido también efectuar sus auditorías en base al perfil de riesgo de su organización, y no teniendo en cuenta sus propias capacidades internas, aportando así el valor que esperaban los *stakeholders*.

Aprovechamiento de la tecnología

La tecnología se ha convertido en un catalizador clave para que las funciones de auditoría interna mejoren la calidad de su trabajo y añadan valor sin incurrir en costes excesivos. Una de las principales fórmulas con las que pueden aprovechar la tecnología es a través del análisis avanzado de datos.

La constante evolución del ámbito del análisis masivo de datos ofrece la posibilidad de ver tendencias o patrones en el negocio e identificar riesgos ocultos, áreas de controles efectivos o posibles debilidades de control. Estos análisis ayudan cada vez más a los auditores a alinear sus esfuerzos de auditoría con las áreas de mayor riesgo, ofreciendo además una gran eficiencia a la hora de realizar comprobaciones basadas en la automatización. Si se implementan adecuadamente, los análisis masivos de datos pueden ofrecer una información detallada y

convinciente de los problemas del negocio y convertirse en un poderoso vehículo para presentar observaciones y recomendaciones de auditoría, empleando gráficos y métricas justificativas de gran impacto. Cuando sea necesario, los análisis masivos de datos pueden actualizarse para evaluar los esfuerzos de mejora realizados y los avances conseguidos en el tiempo.

Tal y como se ilustra en la (Figura 5), las empresas de nuestro estudio parecen reconocer la importancia del análisis masivo de datos. Sin embargo, las conclusiones muestran también que las empresas parecen estar muy lejos de aprovechar plenamente estas herramientas. Solo el 31% utiliza el análisis masivo de datos de manera habitual, y de entre las que tienen intención de ampliar el uso de estos análisis, el 71% carece de un plan convenientemente desarrollado al respecto. Los responsables de auditoría interna han afirmado que las principales barreras para la integración de estos análisis son la ineficiencia de los procesos de recopilación de datos (48%) y la obtención de perfiles y recursos que respalden su visión y les permitan alcanzar el estatus deseado (46%).

Obtención, formación y subcontratación del talento adecuado

Promover la mejora de la calidad y el aprovechamiento de la tecnología para que las auditorías resulten más sólidas son pasos que las funciones de auditoría interna deben dar para perfeccionar su aportación en las organizaciones. Para ello, además de mejorar los resultados en todos los demás atributos, auditoría interna debe contar con el personal adecuado. Contar con los recursos apropiados resulta fundamental para que la función de auditoría interna tenga unas bases sólidas, además de ser un requisito para mejorar el rendimiento de la función y ampliar su alcance para proporcionar aseguramiento sobre un mayor número de riesgos críticos.

Las bajas puntuaciones obtenidas en el ámbito de la gestión del talento indican que lo primero que ha de solucionarse es la obtención de recursos, ya que las funciones no pueden sentar sus bases y asumir mayores retos si no cuentan con las personas adecuadas. Solo un tercio de los encuestados afirma que la función de auditoría interna obtiene buenos resultados en la contratación y formación del talento. Además, los *stakeholders* han mencionado la falta de experiencia, la

“Debemos preguntar a la función de auditoría interna cómo podemos utilizar de forma más efectiva nuestros recursos, cómo alcanzar el tamaño adecuado y optimizar dicha función, y cómo crear el máximo valor a través de las tecnologías. El aprovechamiento de la tecnología es un área clave para nosotros.” CFO de una utility estadounidense.

Figura 5.
Opinión de los responsables de auditoría interna con respecto al uso del análisis masivo de datos por parte de la función de auditoría interna.

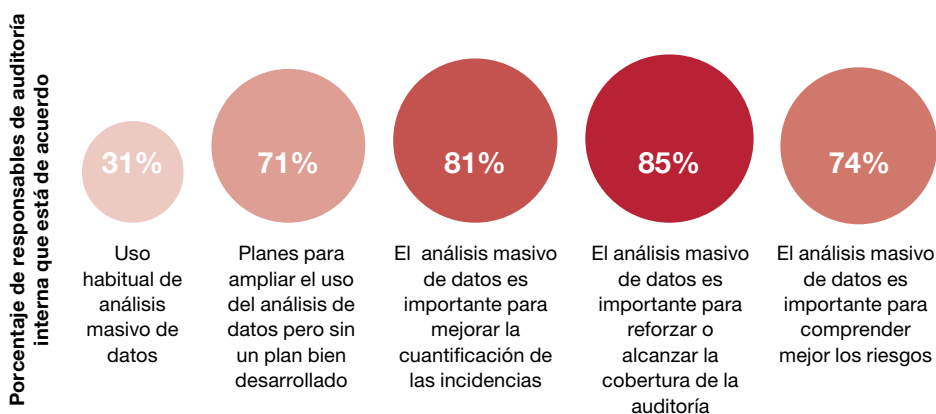
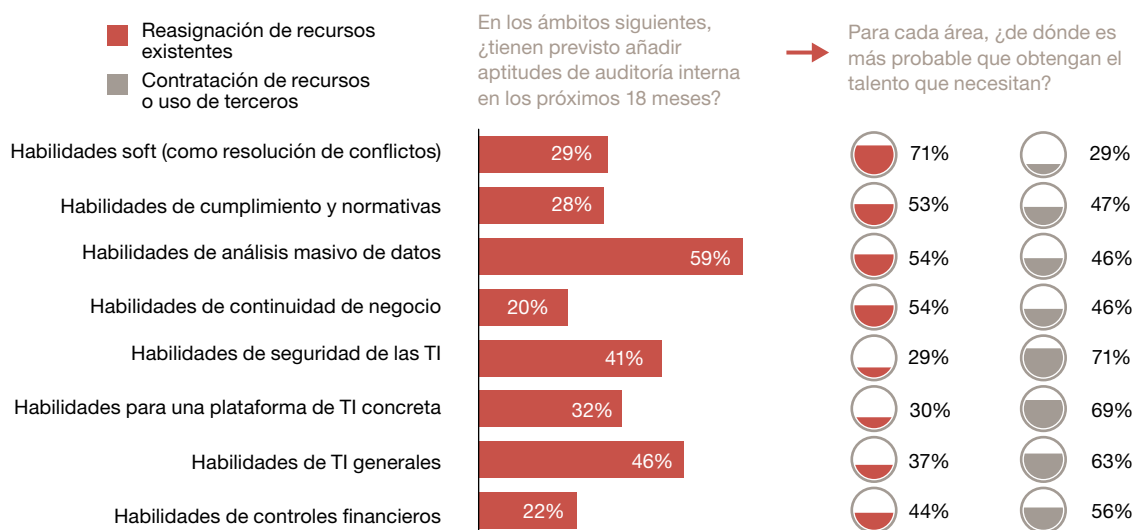


Figura 6.

De dónde van a obtener el talento que necesitan las funciones de auditoría interna.



Porcentaje de directivos de auditoría interna que tienen previsto añadir capacidades de auditoría interna

falta de talento suficiente y la carencia del nivel adecuado de competencias entre las principales barreras para la mejora de resultados por parte de la función de auditoría interna. Los responsables de esta función son conscientes de la necesidad de incorporar talento y muchos (la mayoría) tienen previsto hacerlo (**Figura 6**).

La cuestión para los *stakeholders* es si este plan está alineado con las áreas de riesgo de la organización. La puntuación concedida a la capacidad de la función de auditoría interna para promover la mejora de la calidad y la innovación, indica que es necesario seguir incrementando los recursos con conocimientos especializados para mejorar la calidad de las áreas tradicionales y emergentes.

En resumen, de entre todos los atributos clave de auditoría interna, nuestros datos indican que las funciones de auditoría interna deben dar pasos importantes para aportar valor a todas las áreas de riesgo actuales. Si persiste la brecha entre el valor percibido por los *stakeholders* y los resultados obtenidos, la función de

auditoría interna corre el riesgo de quedar marginada (**Figura 7**).

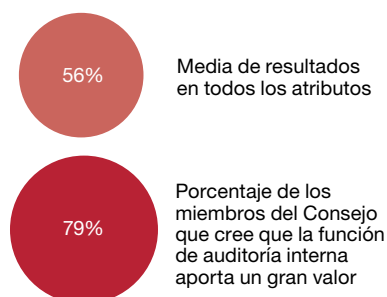
Valor de la función de auditoría interna

El estudio pone de manifiesto que las funciones de auditoría interna siguen teniendo capacidad de desarrollo para maximizar su impacto, especialmente en áreas fuera de su ámbito de actuación tradicional. Nuestro estudio indica que los *stakeholders* están satisfechos, sobre todo, con la aportación de la función de auditoría interna en las áreas de actuación tradicionales, como los controles financieros, el fraude y la ética. Sin embargo, lo que menos les satisface es su aportación en áreas menos tradicionales, como la evaluación de grandes proyectos, el lanzamiento de nuevos productos, la gestión de proyectos de inversión y las fusiones y adquisiciones. Una de las conclusiones de nuestro estudio es que la función de auditoría interna ha aumentado su nivel de aportación en los últimos 12 meses en tres de las cuatro áreas más relevantes con las que los *stakeholders* están menos satisfechos, de lo que puede concluirse

que se ha esforzado y debe seguir esforzándose (**Figura 8**).

Pensemos en el lanzamiento de nuevos productos, por ejemplo. En nuestro estudio de 2012, los *stakeholders* afirmaban que este ámbito estaba recibiendo muy poca atención por parte de las funciones de auditoría interna y que debían añadir capacidades a dicho ámbito. Muchas funciones de auditoría interna reaccionaron: nuestro estudio actual demuestra que la mitad de las organizaciones que consideran el lanzamiento de nuevos productos como una amenaza cada vez mayor, ha aumentado la participación de auditoría interna en los últimos 12 meses. Sin embargo, la introducción de nuevos productos sigue siendo una de las áreas en la que los *stakeholders* están menos satisfechos. Lo mismo sucede en el ámbito de las fusiones y adquisiciones y en la evaluación de grandes proyectos, lo cual indica que no se han satisfecho las expectativas de los *stakeholders* con respecto a la participación de la función de auditoría interna o el valor aportado.

Figura 7.
Desfase entre los resultados en relación con el desempeño de la función y la percepción del valor aportado.



Si bien algunas de estas áreas quedan ligeramente fuera del alcance tradicional de auditoría, se trata de áreas tangibles, auditables e importantes para la involucración de la función de auditoría interna. En vista de las bajas puntuaciones conseguidas en promoción de la mejora de la calidad y en la contratación de talento, auditoría interna podría tenerlo complicado para introducirse en áreas de nuevas y de

“La auditoría interna ha dejado de ser una mera interpretación de datos históricos. Lo que de verdad se necesita ahora es que los auditores vayan más allá de los datos disponibles e identifiquen datos ‘hipotéticos’ anticipándose a las tendencias emergentes, algo que nuestros clientes agradecen y que hace que valoren nuestro trabajo.”

S. Bhaskar, Responsable de auditoría interna de TATA Capital.

Figura 8.
Áreas de mayor participación y menor satisfacción.

* Se ha pedido a los encuestados que clasifiquen las tres áreas donde es menor el grado de satisfacción con la función de auditoría interna.



* Encuestados = subconjunto del total que declaró que este riesgo representará una amenaza mayor el año próximo en comparación con el anterior

“Las empresas consideran que el valor de la auditoría interna reside en la seguridad y protección que aporta a sus activos. Ahora existen oportunidades para escalar puestos en la cadena de valor. Ya hemos comenzado y estamos dando pasos importantes”.

Per-Olof Ahlstrom, Responsable de riesgos y auditoría del Grupo TT Electronics Plc.

riesgos emergentes y obtener unos buenos resultados. Se puede romper esta tendencia adquiriendo y aprovechando el talento apropiado para añadir calidad y valor en cada una de sus auditorías.

Nuestras entrevistas han dado a conocer muchos casos en los que auditoría interna ha tenido la capacidad necesaria para introducirse en nuevas áreas de riesgo. Por ejemplo, Michelle Stillman, Vicepresidenta de auditoría interna de Hewlett-Packard, comenta que su equipo de auditoría interna está “dejando atrás el modelo de actuación tradicional (centrado en la validación de controles y procesos maduros), para adentrarse en un modelo basado en el riesgo que nos permita considerar los riesgos y procesos emergentes, lo cual aporta un mayor valor a la organización en estos tiempos”.

La combinación de la percepción optimista del Consejo con respecto al

valor aportado por auditoría interna, la capacidad de desarrollo en determinadas capacidades de dicha función y el margen de mejora que identifica en su aportación son cuestiones estrechamente interrelacionadas, y que afectan cada una de ellas al éxito de las demás. En la mayor parte de las organizaciones, la función de auditoría interna debe seguir mejorando sus resultados para no convertirse en una función menos relevante de lo que le corresponde. Sin embargo, se debe destacar que aquellas funciones de auditoría interna que, en opinión de los *stakeholders*, obtienen los mejores resultados, han logrado cambiar la tendencia y están realizando una aportación más efectiva a la capacidad para gestionar el riesgo, lo que además aporta un mayor valor.



La oportunidad

Las funciones de auditoría interna tienen ante sí una gran oportunidad para alcanzar nuevas cotas y aumentar el valor que aportan a sus organizaciones. Nuestras entrevistas y los datos del estudio indican que los comités de auditoría y la dirección están exigiendo más a estas funciones, y que los responsables de auditoría interna tienen la obligación de responder. Nuestros datos señalan que las funciones de auditoría que obtienen los mejores resultados se comportan de forma diferente, ofrecen unos resultados mucho mejores en los ocho atributos clave y unos niveles de servicio muy diferenciados, lo que demuestra que estos aspectos no son solamente “deseables”, sino más bien imprescindibles para garantizar que auditoría interna alcance unos niveles de rendimiento que le permitan seguir siendo relevante y aportar más valor. Estas funciones de alto rendimiento son un referente para las demás, demostrando cómo han aprovechado la oportunidad en sus propias organizaciones y han reducido el *gap* entre lo que quieren los *stakeholders* y lo que está realizando auditoría interna.

Definición de una nueva meta

En nuestro estudio, un reducido grupo de organizaciones, que representan el 5% de la base de participantes, ha obtenido “los mejores resultados”, gracias a una gestión de los riesgos extremadamente buena y unas funciones de auditoría interna que ofrecen un gran valor. Estas funciones se diferencian de las demás en distintos aspectos, desde los servicios que ofrecen, hasta los riesgos que gestionan o las capacidades que les permiten obtener esos buenos resultados. (Véase

la **Figura 9:** Perfil del 5% superior.) En particular, la diferenciación viene de cuatro aspectos fundamentales:

- **Unas capacidades básicas más sólidas:** los mejores departamentos de auditoría interna cuentan con los fundamentos adecuados y superan con mucho los resultados de los demás en los ocho atributos clave de los que hemos hablado. Cuentan con una base sólida sobre la que ir dando pasos incrementales en la cadena de valor. Esto permite ofrecer credibilidad y capacidad para enfrentarse a un entorno de riesgos que no deja de crecer y a unas expectativas de los *stakeholders* cada vez mayores.
- **Coordinación con ERM y otras funciones de riesgos:** las mejores funciones de auditoría interna también poseen un nivel mucho mayor de integración con las funciones de gestión de riesgos de la entidad y con otras funciones de riesgo (con un margen del 25% sobre el resto). Esta integración ayuda a la función de auditoría interna a identificar los problemas con mayor antelación, al tiempo que se ocupa de los riesgos emergentes, añade valor en una fase más temprana y mantiene su compromiso con el valor añadido de manera continuada.
- **Gestión de riesgos emergentes:** suelen incorporar los riesgos emergentes a las áreas de auditoría. De hecho, nuestro estudio encontró importantes diferencias entre estas funciones de auditoría interna y las demás en cuanto a la forma en que se implicaban en riesgos como la ciberseguridad, la normativa

“El entorno seguirá siendo desafiante. La función de auditoría interna debe intensificar sus esfuerzos y abandonar el modelo basado únicamente en el cumplimiento. Debe ser fuerte, hacer preguntas complejas a la dirección y buscar respuestas.”

Vali Nijhawan, Presidente del Comité de Auditoría de Aircel Limited.

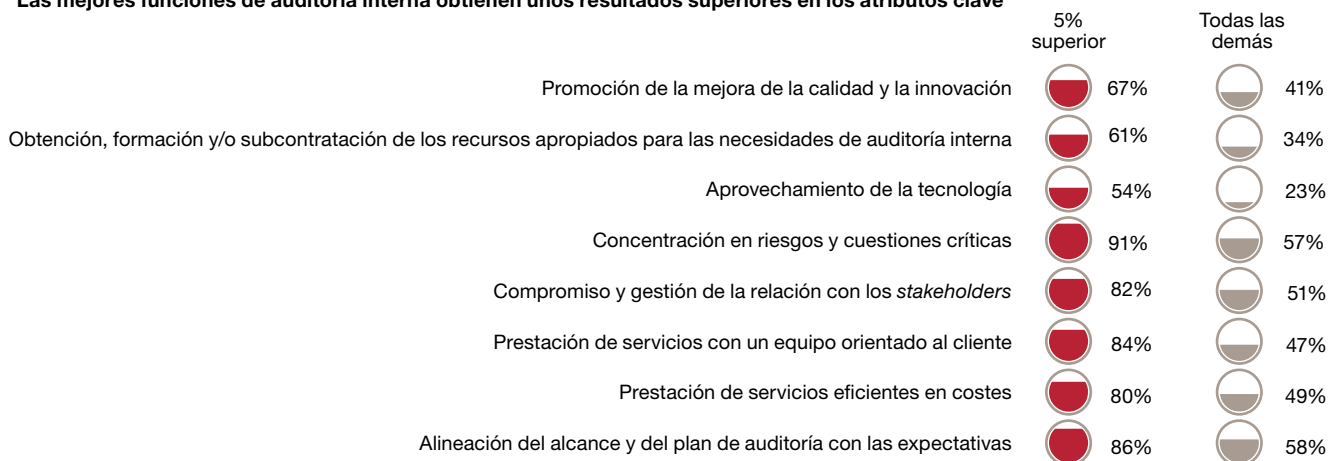
medioambiental, la revisión del talento y los riesgos sectoriales.

- **Mayor nivel de servicio:** ofrecen un nivel diferenciado de servicio que supera la mera validación de los datos conocidos. Ofrecen asesoramiento y análisis proactivos e implican activamente a la dirección en áreas tradicionales. Este asesoramiento proactivo puede proporcionarse a través de consejos para mejorar los controles financieros o puede hacer referencia únicamente al momento en el que ofrecen ese asesoramiento, por ejemplo, de forma más temprana dentro del proceso, cuando resulta más fácil y menos costoso realizar mejoras y

ajustes. Muchas ofrecen también esos mismos servicios en áreas más estratégicas y operativas, pero lo están haciendo con mayor especialización, empleando análisis masivos de datos, una alineación más estrecha y una mayor información sobre los riesgos. Microsoft aplica este enfoque proactivo de acuerdo con su director de auditoría interna, Melvin Flowers. “Hemos adoptado un enfoque proactivo con respecto a la auditoría”, comenta. “Cuanto antes lo apliquemos e identifiquemos los riesgos y las preocupaciones, antes podrá responder la empresa. Pasamos mucho tiempo analizando las cuentas de pérdidas y ganancias futuras, no solo las actuales.”

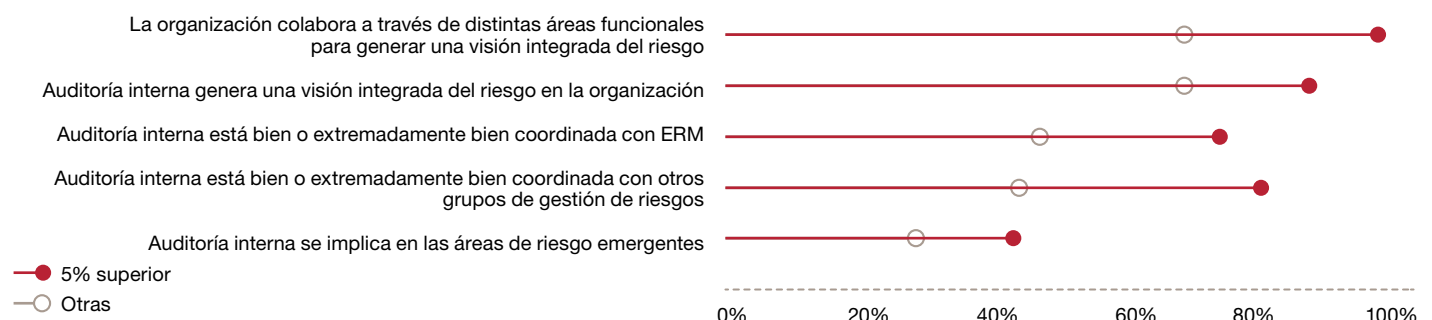
Figura 9.
Perfil del 5% superior.

Las mejores funciones de auditoría interna obtienen unos resultados superiores en los atributos clave



Porcentaje de encuestados que respondió que la función de auditoría interna estaba obteniendo unos buenos resultados.

Las organizaciones con las mejores funciones de auditoría interna presentan una mayor alineación de los riesgos.



Preparación del viaje

Esas cotas más altas pueden alcanzarse de muy diversas formas y el viaje será único en cada entidad. Los *stakeholders* participantes en nuestro estudio presentan unos perfiles de riesgo y unas expectativas diferentes con respecto a sus funciones de auditoría interna; sin embargo, independientemente de las expectativas, existen ciertos elementos comunes entre los *stakeholders* a la hora de definir una función de auditoría interna de alto rendimiento que aporte valor a la organización.

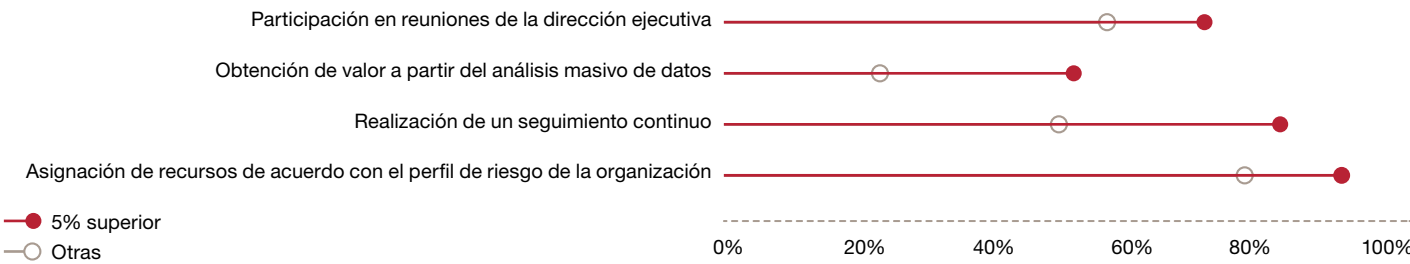
Gracias a nuestro estudio y a nuestra experiencia trabajando en este ámbito, sabemos que las funciones de auditoría interna pueden aportar valor a través de

un amplio espectro de modalidades de prestación de servicios: desde proveedor de servicios de *aseguramiento* hasta asesor de confianza de la organización (**Figura 10**). Los *stakeholders* pueden obtener mucho más valor si la función de auditoría interna sube a un nivel superior en dicho espectro, todos los *stakeholders* estén alineados con respecto a sus expectativas y la función de auditoría interna cuente con las capacidades necesarias para obtener esos resultados.

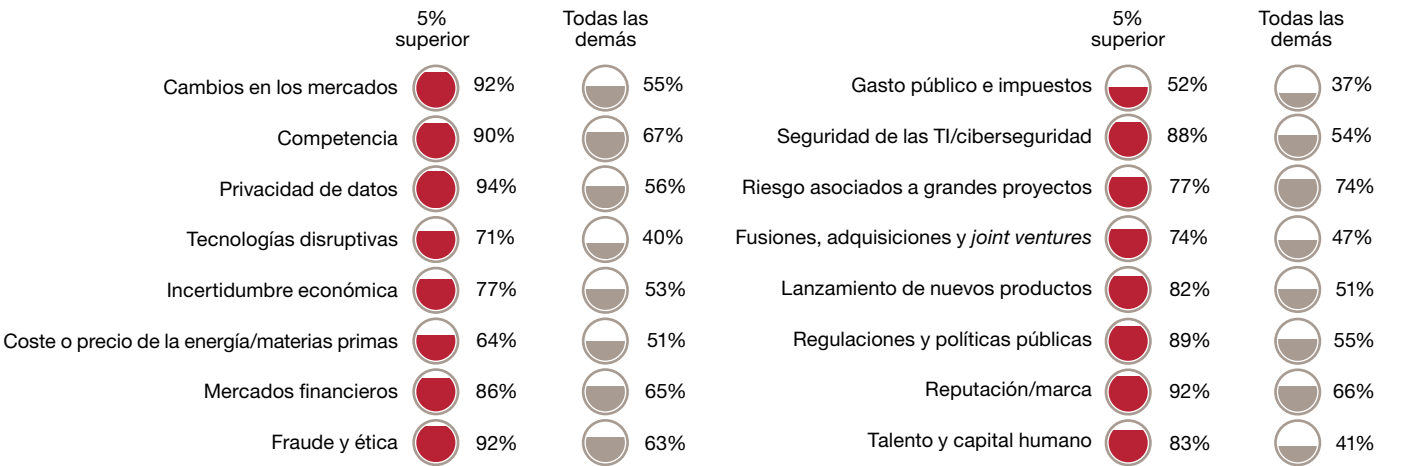
- **Proveedor de servicios de aseguramiento:** un papel fundamental de la función de auditoría interna consiste en ser un proveedor de *aseguramiento*, aportando una valoración objetiva sobre la efectividad

“Cualquier programa de actuación implica riesgos y costes, pero son muy inferiores a los riesgos y costes a largo plazo de mantenerse cómodamente instalados en la inacción.”
John F. Kennedy.

Las mejores funciones de auditoría interna hacen más por su organización.



Las organizaciones con las mejores funciones de auditoría interna gestionan los riesgos mejor que otras.



Porcentaje de encuestados que respondió que cada área de riesgo está bien gestionada.

“Los stakeholders no saben qué pueden esperar más de la función de auditoría interna. Es necesario ‘educar’ a los Consejos y Comités de Auditoría. Es evidente que siempre habrá un tira y afloja entre los Consejos y los Comités de auditoría, pero la función de Auditoría interna puede hacer mucho más para ayudarles a dormir mejor por las noches. Como profesión, no podemos seguir realizando auditorías aisladas. Incluso en las empresas que solo valoran la auditoría interna tradicional, las cosas pueden cambiar un poco y podemos ser más proactivos, más valientes y ayudar a transformar la percepción de la función en la entidad. Los responsables de auditoría interna han de atreverse a decir lo que hay que decir. Un comité de auditoría que sea consciente de que se puede hacer mucho más, es beneficioso para todos.”

Randal Earley, Vicepresidente de servicios de auditoría de Cox Enterprises.

de los controles internos de la organización.

- **Solucionador de problemas:** las funciones de auditoría interna con capacidad para resolver problemas aprovechan sus conocimientos especializados y sus análisis basados en las tecnologías para identificar las causas de los problemas y así ayudar a la dirección a comprender y resolver problemas específicos. Asimismo, estas funciones están más integradas con otras de gestión de riesgos de la organización, para garantizar que los riesgos se están gestionando de forma adecuada.
- **Generador de análisis de valor:** estas funciones de auditoría interna van un paso más allá al desarrollar unas perspectivas y opiniones mejor fundadas sobre cómo pueden resolverse los problemas identificados, siendo más proactivos a la hora de sugerir mejoras significativas, aprovechando mejor sus conocimientos avanzados en la materia y teniendo en cuenta otras implicaciones ajenas al problema.
- **Asesor de confianza:** las funciones consideradas como asesores de confianza aprovechan sus excelentes resultados y la solidez de su marca para ofrecer un mayor grado de participación y un asesoramiento proactivo y puntual tanto en problemas actuales como futuros. Son asesores de la alta dirección y otras áreas clave de la organización y aportan su valor en las fases tempranas de las iniciativas, convirtiéndose en verdaderos aliados de la organización durante todo el proceso de desarrollo de los proyectos, ofreciendo un asesoramiento relevante y puntual. En las organizaciones en las que auditoría interna ha alcanzado este estatus, la alta dirección rara vez toma decisiones críticas sin tener en cuenta su opinión.

En cualquier caso, las funciones de auditoría interna deben ofrecer un servicio de *aseguramiento* del más alto nivel en todas las áreas de gestión y control de riesgos críticos. El papel de proveedor de *aseguramiento* es fundamental, pero las mejores funciones de auditoría interna lo utilizan como base sobre la que crecer e ir asumiendo roles que les permitan aportar valor más allá de la auditoría, sin alterar por ello su objetividad. Independientemente de las áreas a las que más atención preste auditoría interna, esta función debe expresar su opinión sobre cómo la compañía puede mejorar. También debe ser capaz de ofrecer análisis de valor con relación a los riesgos asociados y emergentes, así como recomendaciones tangibles y realistas sobre cómo ocuparse de esos riesgos en el futuro. Esta es una expectativa básica, pero no todas las funciones lo consiguen.

El viaje hacia el asesor de confianza

Las organizaciones que exigen a la función de auditoría interna mucho más de lo que esta función ofrece en la actualidad, deben ser conscientes de que el camino para alcanzar las cotas más altas es complicado y requiere inversión y preparación. Exige un cuidadoso análisis de los recursos a disposición de la función de auditoría interna y de cómo esta presta sus servicios. Con las capacidades y el enfoque adecuados, auditoría interna puede ofrecer grandes resultados y ser considerada por los *stakeholders* como un asesor de confianza. Clare Brady, Vicepresidenta y auditora general del Banco Mundial, reafirma la importancia que tiene ser un asesor de confianza: “Creo que las funciones de auditoría interna deben desempeñar el rol de asesores de confianza. Pero este papel no le corresponde solo al máximo responsable de la función de auditoría interna, sino que debe asumirse a todos los niveles de la función, lo cual es complicado en ocasiones. Es necesario que la función

sea tanto un proveedor de aseguramiento como un asesor de confianza, pero es imposible convertirse en lo segundo sin los conocimientos obtenidos actuando como lo primero. La nueva generación puede contribuir a materializar este rol de asesor de confianza, siempre que no se pongan barreras a la innovación en las funciones de auditoría interna”.

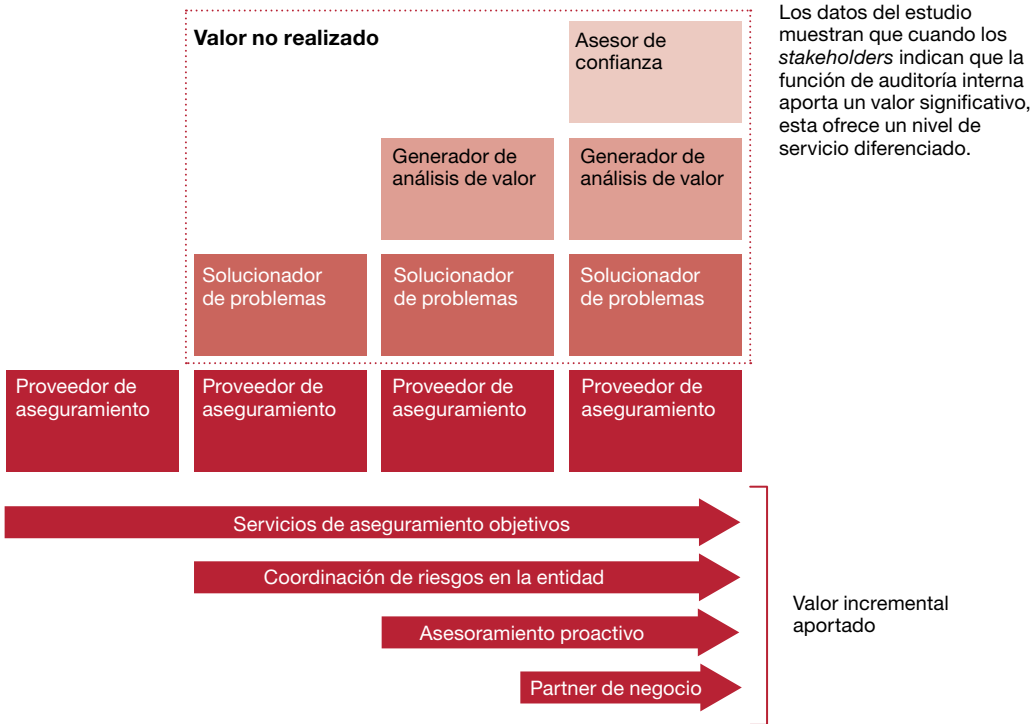
En estas organizaciones, auditoría interna ha alcanzado el rol de asesor de confianza, contando con las personas con las capacidades adecuadas para ofrecer un servicio de calidad y, como resultado, han incrementado el valor aportado. Debe ser una evolución planificada. Cada esfuerzo debe realizarse correctamente para poder dar el siguiente paso, y los pasos anteriores deben servir de base para continuar la ascensión. La función de auditoría interna debe estar alineada con el comité

de auditoría y la dirección en lo relativo a qué papel debe desempeñar, pero también debe comenzar con las actuaciones más relevantes y específicas, siguiendo una secuencia adecuada para poder marcar la diferencia. Para ello, es fundamental contar con el talento apropiado. Como en cualquier otra área de negocio, los responsables de auditoría interna buscan los recursos que necesitan para responder a las expectativas de sus *stakeholders*.

Aportación de valor por parte de la función de auditoría interna en sus cometidos más tradicionales
Nuestro estudio indica también que no todas las organizaciones tienen la vista puesta en convertirse en asesor de confianza. Algunas simplemente esperan aportar un mayor valor a partir de su papel más tradicional de proveedor de *aseguramiento*. Es esencial que las organizaciones apliquen

“Las conclusiones de las auditorías internas deben ser comerciales, estratégicas y tener sentido para el negocio. Los buenos auditores internos son capaces de unir los puntos y se atreven a expresar sus opiniones, sin esperar a que se produzcan ‘incidencias’ o ‘tener todas las evidencias.’”
Peter Marriott, Presidente del Comité de Auditoría y Riesgos de Australian Stock Exchange (ASX).

Figura 10.
Valor no realizado que pueden obtener las funciones de auditoría interna.



“Los comités de auditoría y la dirección esperan mucho más de la función de la auditoría interna, lo que supone una enorme oportunidad para que dichas funciones consigan proteger el valor de los stakeholders y la entidad frente a los riesgos más críticos.”

Jason Pett, socio de PwC y responsable de auditoría interna en EE.UU.

intencionadamente un enfoque planificado y consciente sobre la cobertura asumida por la función de auditoría interna y que no se limiten a conformarse con el status quo existente, basándose en unas expectativas moderadas o en la aceptación de sus capacidades actuales.

Es necesario valorar el servicio que ofrece actualmente la función de auditoría interna. Nuestro estudio demuestra que las mejores funciones ofrecen un mayor nivel de servicio en las áreas tradicionales en las que se implican, promoviendo la mejora de la calidad y el asesoramiento proactivo como requisito previo para todas sus áreas de atención. La cuestión es que una función de auditoría interna no está obligada a expandirse fuera de sus áreas de actuación tradicional para aportar mayor valor. Incluso si se centra en los aspectos tradicionales de actuación, puede ofrecer mucho más valor ampliando su aportación: ofreciendo recomendaciones que vayan más allá de la mera observación de datos, analizando las causas, proporcionando recomendaciones orientadas al futuro y, en muchos casos, aprovechando los datos para aumentar la eficiencia y generar análisis de valor que vayan más allá de la mera evaluación de la efectividad de los controles.

Si la función de auditoría interna de tu organización ya está maximizando su aportación en las áreas tradicionales de actuación, considera si tiene sentido iniciar el viaje hacia el estatus de solucionador de problemas e, incluso, al de generador de análisis de valor. Las funciones de auditoría interna que ofrecen unos servicios diferenciados en las áreas tradicionales habrán sentado las bases necesarias para crecer y ofrecer el mismo modelo de prestación de servicios en nuevas áreas, generando así un valor aún mayor. Para ello, es necesario que los *stakeholders* sean conscientes de que otras organizaciones

sí obtienen un valor significativo de la función de auditoría interna de esta forma, y que ellos también pueden exigirles mucho más.

Desafíos futuros

Ahora que las entidades tratan de protegerse frente a un entorno de riesgos mayor que nunca, la función de auditoría interna puede realizar una aportación mucho más relevante. La buena noticia es que las empresas quieren que la función de auditoría sea un miembro relevante del equipo y están manteniendo e incluso aumentando su compromiso con esta función. De hecho, ocho de cada diez responsables de auditoría interna indican que sus presupuestos para los próximos 12 meses serán iguales o mayores que en 2012. Por supuesto, los *stakeholders* buscan una rentabilidad superior a esa inversión, y ello implica que la función de auditoría interna debe encontrar formas de incrementar el valor que ofrece a la empresa.

El desafío para los responsables de auditoría interna pasa por promover los beneficios que auditoría interna genera en una situación marcada por la oportunidad de desarrollo en sus capacidades y aportación de valor y por la falta de alineación en algunas de las expectativas de sus *stakeholders*. Por ejemplo, la falta de alineación en cuanto al papel que debe desempeñar la auditoría interna, sus expectativas y el valor generado, plantea problemas a esta función a la hora de planificar en qué áreas debe concentrarse. Si los *stakeholders* carecen de alineación en sus expectativas, la función de auditoría interna puede tener dificultades para generar las capacidades adecuadas y aportar valor a la organización. Asimismo, una función de auditoría interna que no disponga de las capacidades y habilidades necesarias, tendrá problemas para aportar valor en nuevas áreas de riesgos y maximizar su valor para la organización. Y si una función de auditoría interna no cuenta con las capacidades y la trayectoria adecuadas para realizar una contribución

a la que se atribuya valor, la dirección y el Consejo pueden no ponerse de acuerdo en el posicionamiento que debe adoptar la función dentro de la organización.

Los responsables de auditoría interna que se limiten a hacer “más de lo mismo”, no aumentarán su valor o el de sus funciones de auditoría interna. Según el estudio, las funciones de auditoría interna que destinan sus inversiones a mejorar sus resultados y optimizar los ocho atributos clave y las zonas de riesgo más relevantes para su organización, son capaces de abandonar esta inercia y subir de nivel.

Además de emplear sus recursos con mayor criterio, los responsables de auditoría interna deben mejorar su comunicación y esforzarse por lograr la alineación de sus objetivos. El vicepresidente de auditoría interna de una importante firma tecnológica internacional comentaba su reciente experiencia al salirse de la “senda tradicional” de la función de auditoría interna, y confirmaba que el viaje no había sido fácil. Su función de auditoría interna basaba su plan en la evaluación del riesgo global de la entidad, lo cual incluye áreas como la planificación estratégica, la calidad de los productos y el I+D de productos. Puesto que los miembros del comité de auditoría interna no estaban acostumbrados a ver riesgos de negocio en el plan de auditoría, plantearon su preocupación ante la posibilidad de que la función de auditoría interna pudiera estar sobrepasando sus límites y asumiendo responsabilidades de gestión de riesgos fuera de su mandato. El responsable de auditoría interna reflexionó sobre su presentación inicial del cambio que había propuesto para la función de auditoría interna, y se dio cuenta de que necesitaba comunicar mejor el camino que tenían que recorrer para lograr la alineación de las expectativas del Consejo. Una vez que tomó cierta distancia y analizó las preocupaciones del Consejo, mejoró su comunicación y

les ofreció más detalles sobre los pasos que había definido para desarrollar el recorrido futuro. Esta mejora de la comunicación incluyó, por ejemplo, una referencia explícita al área de I+D de productos, que es un riesgo fundamental para este negocio. La organización había identificado el riesgo de que las estimaciones de costes realizadas en las inversiones pudieran no ser suficientemente rigurosas para tomar decisiones. El responsable de auditoría interna consideró que esta era un área ideal que la función de auditoría interna podía incluir en su plan, evaluando los modelos de estimación de costes empleados y el cumplimiento general de los procesos de costes por parte de la organización. Después de aclarar el alcance previsto para auditoría interna, consiguió el apoyo del Consejo con respecto al enfoque propuesto.

Si revisamos este ejemplo, podemos extraer una lección importante: los responsables de auditoría interna deben reunirse con los comités de auditoría en la fase de análisis e implicarles en el viaje a través de una comunicación clara que les dé confianza en que la función de auditoría interna puede generar resultados, y ejecutar luego su visión con las capacidades adecuadas para añadir valor.

Estudiar los datos, trazar una ruta, prepararse previamente y actuar

Las funciones de auditoría interna que adopten las medidas correctas, tengan apoyo en materia de recursos y capacidades y estén alineadas con las expectativas de los *stakeholders*, recibirán un reconocimiento por la aportación realizada. Verán cómo se les abren las puertas de la organización y conseguirán más oportunidades para demostrar su valor, avanzando hacia el estatus de asesor de confianza. De esta manera, alcanzarán cotas más altas y multiplicarán el valor ofrecido por la función de auditoría interna.

“El número de solicitudes que recibimos para que la función de auditoría interna lleve a cabo proyectos especiales y ofrezca su punto de vista, es un barómetro perfecto de la confianza que la dirección tiene en la información que aportamos y del valor que dan a nuestra actuación.”

Jayne Donahue,
Vicepresidente ejecutivo y
auditor general de State Street
Corporation.

Qué significa esto para tu negocio

El camino por recorrer

“Los Comités de Auditoría deben contar con una visión estratégica global de los riesgos del negocio, apoyándose en la función de auditoría interna para su monitorización.”

Francisco Vallejo, Presidente del Comité de Auditoría de Mapfre.

Para alcanzar nuevas cotas se necesita un plan bien definido y un camino debidamente trazado. Para ayudarte en la preparación de ese viaje, incluimos a continuación una serie de enfoques sugeridos para cada *stakeholder* (miembros del comité de auditoría, miembros de la dirección y máximos responsables de auditoría) con vistas a mejorar el valor que la función de auditoría interna puede aportar a la organización.

Comité de auditoría: cómo plantear más preguntas

La mayoría de los comités de auditoría consideran que la supervisión de la gestión de riesgos es una de sus principales responsabilidades. Para garantizar que sus equipos de gestión y sus auditores internos se implican en la consecución de este objetivo de forma más efectiva, los miembros del comité de auditoría deben esforzarse por hacer más preguntas y, con frecuencia, preguntas más comprometedoras.

- **¿Son las expectativas sobre la función de auditoría interna suficientemente claras y exigentes?**

La mayoría de los miembros de los comités de auditoría valoran la función de auditoría interna, pero no creen que sus resultados sean buenos en algunas áreas críticas, incluidos ámbitos clave como la promoción de la mejora de la calidad y la innovación. Los miembros del Consejo consideran

que existe un retraso en la función de auditoría interna a la hora de adoptar nuevas tecnologías que les permitan ampliar su ámbito de actuación y ofrecer mayor información de valor. Además, la capacidad de auditoría interna para conseguir y aprovechar el talento adecuado, no se considera especialmente buena. Teniendo en cuenta todos estos factores, y la opinión de la dirección –por lo general, más negativa– sobre el valor de la función de auditoría, pregúntate si tanto tú como el resto del Consejo le está exigiendo lo suficiente a la función de auditoría interna y si estás adoptando las medidas necesarias para que la función se sienta responsable de responder a esas expectativas.

- **¿Está cubriendo auditoría interna los riesgos que tú consideras críticos para el negocio?**

Es necesario que te asegures de que las actuaciones de la función de auditoría interna están orientadas a dar cobertura a los riesgos más críticos para el negocio, que sus recursos se asignan de forma efectiva y que se solventan las posibles deficiencias que pueden existir en este ámbito. Debes preguntarte cómo aborda la función de auditoría interna los principales riesgos para tu negocio, dentro del contexto de cobertura de riesgos global de la organización. Plántalo desde dos perspectivas: ¿en qué

medida plasma esta cuestión la función de auditoría interna en su plan de auditoría interna? y ¿existen estrategias a corto y largo plazo que contemplen este aspecto? Debe tenerse en cuenta si existen áreas de exposición que el comité de auditoría quiera investigar con mayor detenimiento o, por el contrario, áreas en las que ya cuentan con múltiples recursos y no se precisa tanta atención por parte de auditoría interna.

- **¿Cuenta auditoría interna con un plan estratégico y con los recursos necesarios para aportar valor?**

Para ello, se necesita saber si la función de auditoría interna cuenta con las capacidades necesarias para desarrollar planes y conseguir resultados. Considera si tiene sentido exigirle más a la función de auditoría interna de tu organización y, si es así, qué más se debe hacer para responder a esas mayores expectativas. Para ello, pregúntate cómo son los resultados de la función de auditoría interna en comparación con otras organizaciones avanzadas en este ámbito. Los tres atributos en los que se suelen obtener peores resultados son: (1) atracción del talento adecuado, (2) aprovechamiento de las tecnologías y (3) promoción de las mejoras de calidad e innovación. Empieza por ahí.

- **¿El comité de auditoría está ayudando a la función de auditoría interna a ser lo que debe ser?**

Es preciso analizar si la función de auditoría interna (y la dirección en la medida de lo necesario) ha de asumir la responsabilidad de avanzar. Establece criterios para evaluar y controlar los avances mediante KPIs (indicadores clave del rendimiento). Si se aumenta la inversión en esta función, no debe ser para seguir haciendo más de lo mismo; la función de auditoría interna debe concentrarse

en las áreas que nuestro estudio ha identificado como atributos de valor añadido.

Dirección: cómo exigir más

Dado que el equipo de dirección de una organización está compuesto por muchos miembros con funciones y responsabilidades muy diferentes (CROs, CFOs, COOs, Controllers, etc.), éste es el grupo en el que resulta más difícil alcanzar un consenso sobre las expectativas y los resultados que auditoría interna debe conseguir. Aunque no tenga capacidad directa para influir en el plan de auditoría o en el desempeño de la función de auditoría interna, cada uno de los miembros de la dirección, probablemente, tenga su propia opinión de lo que debería estar haciendo esta función. ¿Te sientes cómodo con la aportación de la auditoría interna a la organización? Si no es así, ¿estás haciendo algo para solucionarlo? El reto para la dirección es, por tanto, el siguiente:

- **Exige a la función de auditoría interna para que ofrezca un nivel superior de resultados y aporte mayor valor a la organización.**

Asegúrate de que comprendes por qué tu percepción de los resultados de la función de auditoría interna difiere de la del Consejo. ¿Has comentado con la función de auditoría interna y el comité de auditoría las expectativas que tienen para entender el porqué de las diferentes expectativas?

- **Exige a la organización que cuente con un sólido proceso de evaluación de riesgos empresariales.**

Los resultados del estudio demuestran que queda trabajo por hacer en este sentido. El proceso debe tener en cuenta la estrategia y los objetivos de la organización, integrar la opinión de todas las partes relevantes y reflexionar acerca del verdadero riesgo existente para la organización. A tal

“Auditoría interna debe ser percibida como un área que aporta valor. Ha dejado de ser un coste necesario de cumplimiento. Auditoría interna debe cambiar de mentalidad.”

Mervyn King, Presidente del Comité King de Gobierno Corporativo.

fin, la dirección debe adoptar medidas para coordinar las evaluaciones de riesgos de forma que la dirección, la función de auditoría interna y el Consejo puedan entablar una comunicación abierta y productiva sobre los verdaderos riesgos a los que se enfrenta la organización, y hacer visible cómo están siendo gestionados en la organización. Esta visión más real del riesgo sentará las bases y servirá como punto claro a partir del cual todas las partes pueden empezar a definir expectativas en relación con dónde debe o no debe actuar la función de auditoría interna y los resultados que está consiguiendo, y a comunicarlas de forma periódica.

- **Exige a la función de auditoría interna que aporte un valor acorde a las inversiones realizadas en ella, pero reconoce también la necesidad de invertir para obtener valor.**

La función de auditoría debe seguir mejorando y puedes ayudarla con unas expectativas que le exijan más. Pero también debes asegurarte de que tiene los recursos necesarios para satisfacerlas. La dirección debe tomar una decisión consciente sobre si la inversión de la organización en auditoría interna debería conseguir un mayor retorno y, de ser así, establecer un plan a ejecutar por la función. La inversión de tu tiempo y recursos financieros es necesaria, ya que la función de auditoría interna no puede hacerlo todo sola. A lo largo del informe, hemos mostrado determinadas áreas en las que auditoría interna debe mejorar; por tanto, asegúrate de que las inversiones realizadas no se destinan a hacer más de lo mismo, sino que se invierten con buen criterio para obtener el máximo retorno posible.

- **Exige una comunicación sólida y continuada con la función de auditoría interna y apórtale un**

feedback sincero sobre los resultados conseguidos. Una vez fijadas las expectativas y los criterios para evaluar sus resultados, debes ofrecer de forma continuada un *feedback* sincero sobre el valor aportado por la función de auditoría interna. Como bien sabes, es más probable conseguir aquello que mides; por tanto, para rentabilizar su inversión, es preciso que establezcas unos criterios bien definidos y que midas los resultados que quieres obtener.

Máximos responsables de auditoría interna: cómo aportar más valor

Los responsables de auditoría interna tienen ante sí una gran oportunidad para reforzar su posicionamiento y dar pasos que les permitan tener mayor peso en la organización y aportar más valor. Aunque puede que los *stakeholders* no expresen que sus necesidades han aumentado, muchos son conscientes de que es así y agradecen la mejora de resultados y la mayor aportación ofrecida por la función de auditoría interna. Para ello, es necesario determinar claramente a dónde queremos que llegue la función de auditoría interna y empezar el viaje ofreciendo valor paso a paso. Para asegurarse de que la función de auditoría interna está preparada para comenzar el viaje es preciso subir el listón de los resultados a conseguir, incluso cuando eso signifique asumir riesgos e involucrar a los *stakeholders* en este recorrido.

- **Aporta mayor calidad en las áreas clave.** La función de auditoría interna debe reforzar las áreas clave de rendimiento para garantizar su nivel mínimo y operar a un nivel superior. Seguimos viendo cómo las expectativas de los *stakeholders* y el actual panorama de riesgos en constante cambio no hacen sino elevar el nivel al que auditoría interna debe operar. Sin embargo, nuestros datos también

“Esta profesión tiene un gran potencial de crecimiento, pero también tiene mucho margen de caída. Necesitamos unos líderes que sigan cuestionando el status quo y redefiniendo lo que puede llegar a ser la profesión. Si logramos evitar la complacencia y contamos con suficientes pensadores creativos en nuestras filas, el valor que puede aportar auditoría interna y el reconocimiento que puede obtener serán muy superiores a los actuales.”

Paul Sobel, Responsable de auditoría interna de Georgia-Pacific.

indican que muchas funciones de auditoría interna deben mejorar sus resultados en los ocho atributos clave que constituyen la base para ofrecer unos servicios efectivos antes de poder asumir nuevos retos. En la **Figura 4** (p. 11), hemos destacado los tres principales atributos en los que los *stakeholders* consideran que auditoría interna ofrece unos resultados deficientes. Empieza por ahí, pero ten en cuenta que los otros cinco atributos son igualmente importantes para mejorar tus resultados.

- **Aporta una visión estratégica alineada con las expectativas de los stakeholders.** Deja claro a los *stakeholders* que aspiras a conseguir unos resultados excelentes y muéstrales cómo lo vas a hacer. Para ello, deberás presentar algo más que un plan de auditoría: hay que mostrarles los principios rectores a los que aspiras y que serán tu referente para conseguir el nivel superior de resultados que tus *stakeholders* quizá no están apreciando en la actualidad.

- **Aporta retorno adecuado a la inversión realizada.** Las funciones de auditoría interna que obtienen unos buenos resultados presentan unas características muy diferenciadas del resto. Es necesario asegurarse de que se dirigen las inversiones a esas “mejores prácticas” contrastadas. Si destinas los recursos disponibles para conseguir más de lo mismo, y sin estar alineados con una estrategia clara para aportar un valor definido, corres el riesgo de perder dicha inversión y mucho más. Una estrategia de inversión inteligente implica invertir en los recursos existentes y conseguir los nuevos recursos necesarios, ya sea mediante la contratación directa o la externalización a especialistas.

- **Aporta resultados de manera proactiva.** Hemos instado al Consejo

y a la dirección a que hagan preguntas más comprometedoras y a que le exijan más a la función de auditoría interna. Con independencia de cómo y cuándo ocurra esto, debes estar preparado para responder o, incluso, motivar estas conversaciones si no surgen por sí solas. Muchas funciones de auditoría interna se encuentran en una situación en la que los resultados que aportan, de momento, les sirven para mantenerse ahí. Pero llegará un momento en el que los *stakeholders* se darán cuenta de que esos resultados no son suficientes. Anticípate al problema y prepárate para demostrar cómo están mejorando los resultados o cómo tienes previsto hacerlo.

La función de auditoría interna tiene ante sí una gran oportunidad para alcanzar cotas más altas y aportar un mayor valor a la organización. Como sucede en cualquier expedición, en la que todos sus integrantes son responsables de contribuir al éxito de la misma, todos los *stakeholders* deben desempeñar su papel para ayudar a la función de auditoría interna a avanzar en la dirección correcta. Ya sea a través de un mayor valor aportado a las áreas de riesgos críticos ajenos al alcance tradicional de la función de auditoría interna, o mediante un mayor servicio prestado en las áreas más tradicionales, ha llegado el momento de que la función de auditoría interna dé los pasos necesarios para reforzar sus atributos de rendimiento y aportar el verdadero valor que su organización necesita.

“Los responsables de auditoría interna deben ser fuertes a la par que pragmáticos, mostrar valor a la vez que diplomacia y disponer de recursos suficientes para hacer el trabajo que se supone que deben hacer. Deben analizar los hechos desde la perspectiva de los riesgos, pero contar con flexibilidad suficiente en sus planes para adoptar medidas puntuales y asumir las contingencias que se presenten, y no perder de vista lo que sucede en el entorno dinámico de negocio en el que operan.”

Jan Babiak, Presidente del Comité de Auditoría de Walgreens y miembro de varios consejos de administración.

Anexo

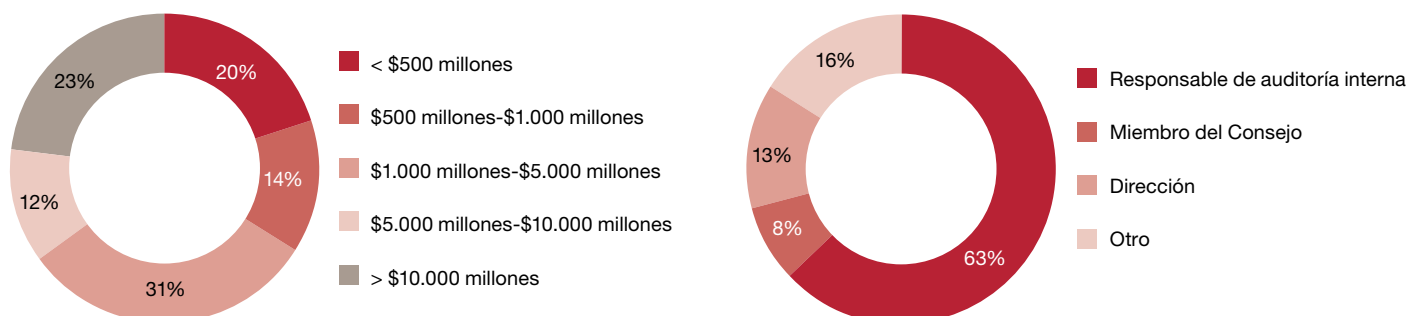
Aspectos demográficos del estudio

Para realizar este estudio, PwC llevó a cabo una encuesta *online* entre octubre y diciembre de 2012. La mayor parte de los participantes eran responsables de auditoría interna, mientras que el grupo restante estaba compuesto por presidentes de comités de auditoría, otros miembros del Consejo, CEOs, CFOs, responsables de riesgos, responsables de cumplimiento y responsables de asesoría jurídica. El estudio contó con representación de 18 sectores y 60 países, sin que ninguno de dichos sectores representara más de un 15% de la muestra total. Los participantes trabajaban para empresas de muy distintos tamaños; el 66% lo

hacía en sociedades cotizadas y el 40% estaba sometido a la normativa Sarbanes-Oxley.

Para comprender las tendencias estadísticas y obtener una perspectiva cualitativa, llevamos a cabo entrevistas en profundidad con más de 140 directivos de todo el mundo (responsables de auditoría, miembros de la alta dirección, presidentes de comités de auditoría, miembros del Consejo y otros *stakeholders* de la función de auditoría interna). Con el fin de potenciar aún más nuestras perspectivas cualitativas, hemos aprovechado nuestra experiencia en la prestación de servicios de auditoría interna para los distintos sectores industriales y diferentes tipos de entidades.

Figura 11.
Demografía.



En este informe, hemos identificado las diferencias existentes entre las organizaciones de auditoría interna que aportan y las que no aportan un valor significativo a sus organizaciones. Este análisis está basado en las respuestas de los *stakeholders* a la siguiente pregunta: “Teniendo en cuenta su inversión en recursos de auditoría interna, puntúe el valor que recibe de su función de auditoría interna”. Para desarrollar nuestro análisis, hemos comparado las respuestas de quienes respondieron “un gran valor” con las de quienes respondieron que obtenían “algo de valor”, “poco valor” o “ningún valor”.

Asimismo, hacemos referencia en el presente informe a un subgrupo de participantes a los que hemos considerado los mejores en términos de resultados (o el “5% superior”). Se trata de un subconjunto de encuestados que afirmó recibir un gran valor de la función de auditoría interna y que considera que su organización gestiona muy bien los riesgos (en una escala con cinco niveles que va de muy bien a muy mal). Este subconjunto representa el 5% de la base total de participantes en la encuesta.

Por último, nos gustaría expresar nuestro agradecimiento a todos los directivos que han dedicado parte de su tiempo a ampliar los análisis ofrecidos en el estudio de este año. Sus aportaciones han resultado de una enorme utilidad.

Riesgos críticos

El 80% de los encuestados cree que las amenazas de sus negocios están aumentando, mientras que solo el 12% considera que su organización efectúa una muy buena gestión de riesgos. Esto supone un llamamiento a la acción. La incertidumbre, la volatilidad y la complejidad no van a desaparecer. A medida que aumentan los riesgos, resulta más crítico que la función de auditoría interna se ocupe de los mismos

y obtenga unos buenos resultados al identificar y gestionar los riesgos emergentes. Según el informe *Annual Corporate Directors Survey–Insights from the Boardroom 2012*, solo el 53% de los consejeros se siente moderadamente cómodo con la comprensión que tiene el Consejo de Administración de los riesgos emergentes. Poco más de la mitad de los consejeros (el 51%) cree que el Consejo no está adecuadamente informado y no se implica adecuadamente en la gestión de los riesgos de TI. Datos como estos, unidos a los que ofrecemos en el estudio actual, demuestran que a las entidades les queda mucho trabajo por hacer para alinear su enfoque sobre los riesgos más críticos para la organización y construir una visión consensuada sobre cómo se están gestionando.

Los miembros del Consejo son más proclives que la dirección a considerar que los riesgos por los que les preguntamos son críticos para la organización, y además consideran que la amenaza que estos plantean va en aumento. Los miembros del Consejo muestran una tendencia mayor que la dirección al considerar que los riesgos están aumentando en el 65% y creen que el 75% de dichos riesgos son más críticos que la dirección.

En línea con lo anterior, los *stakeholders* no terminan de ponerse de acuerdo con respecto a la gestión que se efectúa de dichos riesgos en sus organizaciones. En general, los miembros del Consejo valoran la efectividad de la gestión del riesgo dentro de su organización más favorablemente que la dirección o los responsables de auditoría interna. Por tanto, los miembros del Consejo parecen estar más preocupados por los riesgos que la dirección y, sin embargo, tienen una imagen más positiva de su gestión. De media, para los 20 riesgos evaluados, el 60% de los miembros del Consejo y el 52% de la dirección creen que éstos están bien gestionados. Por su parte, la

mitad de los responsables de auditoría interna cree que los riesgos están correctamente gestionados en sus organizaciones.

Una posible causa de la falta de alineación en torno a los riesgos tiene que ver con la coordinación e integración de los procesos de gestión de riesgos dentro de las organizaciones. La mitad de los encuestados no cree que el proceso de gestión de riesgos esté bien gestionado, y casi una quinta parte considera que, dentro de su organización, prácticamente no existe ninguna coordinación con el proceso de ERM o con otras funciones de gestión de riesgos (apenas se han producido cambios a este respecto en comparación con nuestro estudio de 2012). Hemos identificado que, con frecuencia, las funciones de auditoría interna analizan los riesgos con el comité de auditoría. Luego, la dirección mantiene otras conversaciones por separado con el

Consejo y, en muchos casos, las conversaciones son muy diferentes. Como consecuencia de ello, la evaluación de los riesgos no llega a completarse o puede que se produzcan distintas evaluaciones, cada una de ellas creada desde la perspectiva de un subgrupo determinado de *stakeholders*. Por el contrario, el 79% de los encuestados que afirmó que los riesgos están bien gestionados en su organización, cree además en trabajar en estrecha colaboración con las distintas áreas funcionales de la organización para crear una visión integrada de los riesgos.

Las opiniones divergentes acerca de la gravedad de los riesgos y de su gestión oportuna, no hacen sino aumentar su potencial exposición y las probabilidades de que los esfuerzos de la función de auditoría interna no estén alineados con los riesgos más críticos. Desde una perspectiva más amplia, estas divergencias en la percepción de los riesgos también pone bajo cuestión la efectividad general de la gestión de riesgos y la asignación de recursos en este ámbito. Nuestros datos confirman que muchas evaluaciones de riesgos del negocio deberían ser más completas y estar más integradas. Las entidades deben confirmar conjuntamente el mapa de riesgos de la organización y la aportación que debe realizar la función de auditoría interna para contribuir a su control. **El establecimiento de una comunicación abierta y sincera será, sin duda, el punto de partida esencial para establecer las bases de una función de auditoría interna efectiva basada en un enfoque más completo y efectivo de la gestión de riesgos.**

Si deseas acceder al análisis por sectores o más información sobre cuáles son los riesgos que las organizaciones han considerado más críticos en nuestro estudio, visita www.pwc.com/us/2013internalauditstudy

Figura 12.
Riesgos más críticos y riesgos mejor gestionados

Riesgos considerados al alza el año pasado	Riesgos considerados como los mejor gestionados el año pasado
<ul style="list-style-type: none"> Incertidumbre económica Regulaciones y políticas públicas Seguridad de las TI/ciberseguridad Privacidad de datos Gasto público e impuestos Competencia Cambios relevantes en los mercados Mercados financieros Proyectos de grandes dimensiones (ERP, etc.) Talento y capital humano 	<ul style="list-style-type: none"> Competencia Reputación y marca Mercados financieros Fraude y ética Gasto público e impuestos Privacidad de los datos Fusiones, adquisiciones y <i>joint ventures</i> Regulaciones y políticas públicas Seguridad de las TI/ciberseguridad Incertidumbre económica

Los más mencionados y mejor gestionados aparecen primero.

Contactos

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

Ramón Abella

Socio Responsable de Auditoría
Interna en PwC
Tel.: + 34 915 684 600
ramon.abella.rubio@es.pwc.com

Tamer Davut

Director de Auditoría de PwC
Tel.: + 34 915 685 089
tamer.davut@es.pwc.com

John Feely

Líder global de Auditoría interna de PwC
+61 (2) 8266 7422
john.feely@au.pwc.com



PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 158 países con más de 180.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal y consultoría. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en www.pwc.es

© 2013 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.