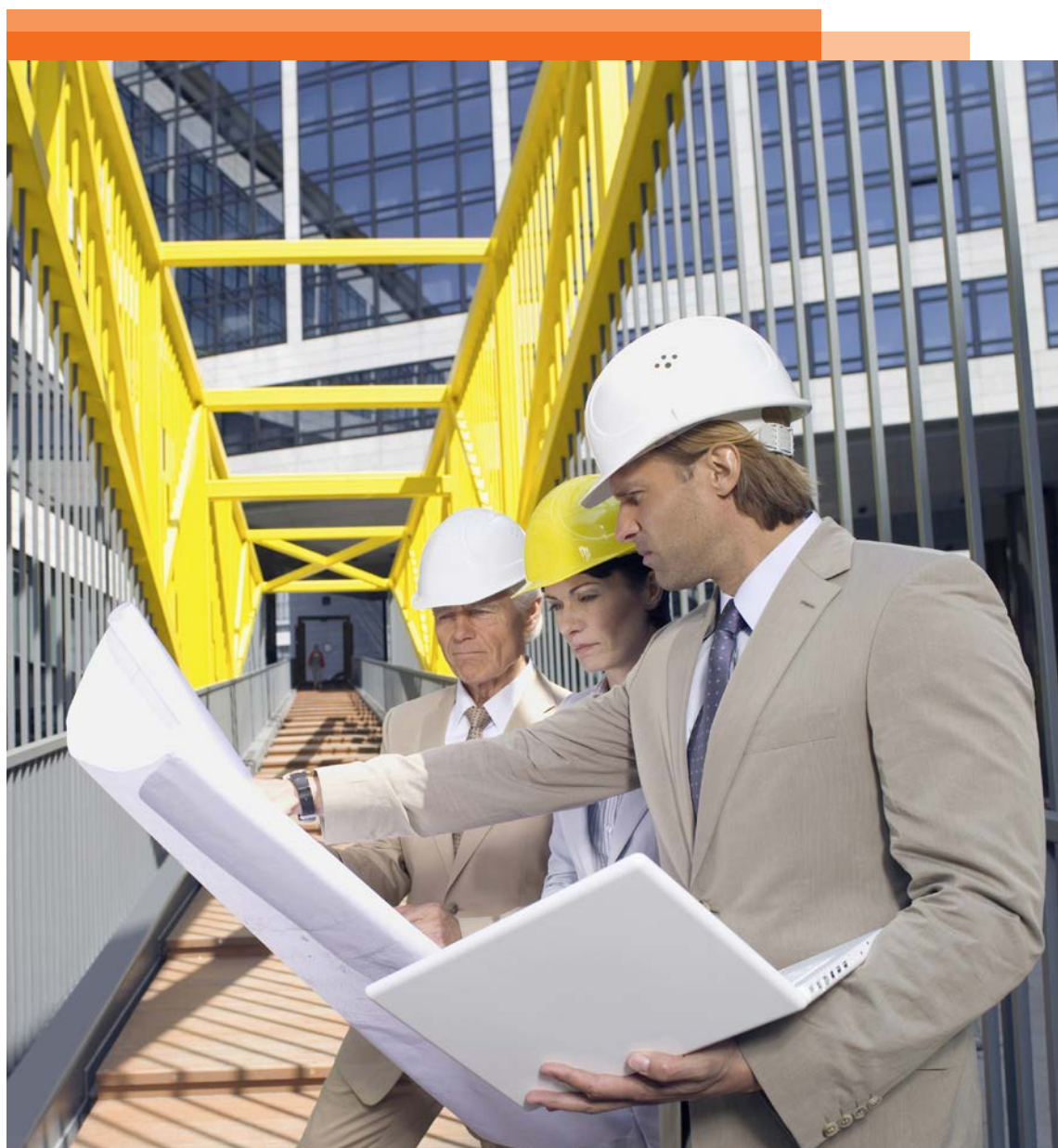


Estudio sobre el estado de la profesión de Auditoría Interna de 2014

Mejorando el diseño y los resultados:
Hoja de ruta para el cambio

Mayo de 2014

Los resultados del estudio anual de PwC indican que la alineación de las expectativas de los stakeholders y el desarrollo de las habilidades y capacidades que respondan a estas expectativas, serán las claves para que la función de Auditoría Interna siga aumentando el valor que aporta a la organización.



La clave	4
Transformando la función de Auditoría Interna desde su diseño	4

Análisis en profundidad	7
Hoja de ruta para una función de Auditoría Interna alineada y que añada valor	7
¿Es hora de renovarse? Argumentos para iniciar el cambio	8
Las bases para la generación de valor: aumentar las expectativas	12
La hoja de ruta: desarrollar un conjunto alineado de expectativas	14
Preparados para crecer: desarrollar capacidades para cumplir las expectativas	19
Compartir la hoja de ruta: la estrategia de comunicación de Auditoría Interna	22

Qué significa para tu negocio	24
Acciones necesarias	24

Anexo A: Acerca del estudio	25
Anexo B: Principales riesgos	26

La clave

Transformando la función de Auditoría Interna desde su diseño

Los edificios de última generación se construyen en función de una serie de proyectos y diseños detallados que han sido acordados previamente con los distintos *stakeholders*, entre los que se incluyen los propietarios, constructores, inquilinos e inspectores. Posteriormente, el constructor despliega las habilidades y capacidades adecuadas para poner en marcha la construcción en base a unos estándares de calidad definidos previamente. La alineación de las necesidades de los distintos *stakeholders*, la concepción de un proyecto diseñado con detenimiento, las capacidades adecuadas y una sólida disciplina en la ejecución dan como resultado un producto valorado por dichos *stakeholders* y que, además, sirve de referencia para los demás. Y... ¿Qué ocurre con los edificios más funcionales o tradicionales? También serán valorados por los *stakeholders*, pero sólo si todas las partes interesadas alcanzan un acuerdo con respecto a lo que quieren, y si consiguen lo que esperan.

Las compañías eficaces, rentables y bien gestionadas aplican este mismo grado de diseño, ejecución y alineación a la hora de gestionar sus actividades. Los responsables suelen ser pragmáticos y sistemáticos a la hora de definir las expectativas, establecer parámetros de rendimiento y exigir continuamente unos niveles superiores de resultados. Para ello, se adoptan medidas para desarrollar las capacidades necesarias y poder cumplir las expectativas creadas, al tiempo que se evalúan continuamente los resultados conseguidos. Cuando la organización no cuenta con las capacidades necesarias, se obtienen estas habilidades en el mercado o se contrata a los asesores adecuados para cumplir las obligaciones

acordadas con los *stakeholders*. **En nuestro Estudio sobre el estado de la profesión de Auditoría Interna de 2014, analizamos detenidamente cómo pueden aplicar las funciones de Auditoría Interna estos mismos principios para aportar un mayor valor a sus organizaciones.**

El estudio de este año refleja las opiniones de más de 1.900 responsables de Auditoría Interna, miembros de la alta dirección y del Consejo de Administración, quienes nos han indicado que, con los recursos adecuados, existen oportunidades para que la función de Auditoría Interna incremente su valor y su aportación al negocio.

Más de la mitad (55%) de la alta dirección nos ha indicado que, en su opinión, la función de Auditoría Interna puede aportar más valor a sus organizaciones. En esta misma línea opina casi el 30% de los consejeros encuestados. De media, sólo el 49% de la alta dirección y el 64% de los consejeros entrevistados consideran que se está haciendo un buen trabajo a la hora de cumplir con las expectativas creadas. Si bien muchos de ellos han indicado que sus equipos de Auditoría Interna han conseguido avances durante el último año, los problemas de rendimiento identificados en los estudios de los ejercicios anteriores se mantienen en el informe de este año y los *stakeholders* comentan que los progresos conseguidos no han sido suficientes para mantenerse al día con respecto al cambiante entorno de negocio actual. El estudio de este año confirma, una vez más, que el entorno de negocio actual, marcado por una complejidad y unos riesgos cada vez mayores, ha hecho que muchas funciones de Auditoría Interna tengan problemas a la hora de hacer visible el valor que aportan a la organización. Asimismo, esta función sigue teniendo dificultades para desarrollar

“Los servicios de Auditoría Interna no se limitan a aportar “assurance” y cumplir los requisitos regulatorios, a pesar de que estos elementos siguen siendo aspectos clave de las expectativas de esta función. El equipo de Auditoría Interna también aporta otra serie de competencias a su arsenal de habilidades para mantenerse al día. Para ello, es necesario que esta función dé con el equilibrio adecuado entre aportar “assurance” y prestar asesoramiento para conseguir verdaderos análisis de valor para el negocio. Auditoría Interna se ha convertido ahora en una función más colaborativa que antes. Ya no existe la tradicional separación entre “vosotros” y “nosotros”. Auditoría Interna asume una importante responsabilidad como coach del negocio, impulsando iniciativas que mejoran nuestros resultados y solucionando carencias en el ámbito de control interno”.

Nagesh Pinge, Responsable de Auditoría Interna, TATA Motors Limited, India.

“Me pregunto si el Comité de Auditoría es consciente de la transformación de la que ha sido objeto la función de Auditoría Interna. Las expectativas de esta función deben estar claramente definidas y todos los stakeholders –Consejo de Administración, alta dirección, directores de área– deben estar alineados”.

Responsable de cumplimiento de una compañía de productos de consumo Fortune 50.

las capacidades adecuadas y, por tanto, cumplir con las expectativas.

Los resultados del estudio de este año no han hecho sino profundizar en las tendencias que venimos viendo en los últimos años. Para poder desarrollar las capacidades adecuadas que hagan que la Auditoría Interna aporte el máximo valor a la organización, se debe primero definir el concepto de valor y asegurarse de que tanto la definición de este concepto como las expectativas generadas están alineadas.

Cualquier análisis del rendimiento y del valor debe iniciarse con una **evaluación de la alineación con las expectativas**. Si no se establecen claramente las expectativas, no es posible conseguir una definición clara del valor. Nuestro estudio indica que muchas funciones de Auditoría Interna están respondiendo a una amplia gama de exigencias procedentes de *stakeholders* muy distintos, en lugar de definir medidas claras encaminadas a diseñar su función en torno a un conjunto alineado de expectativas. Si bien es cierto que Auditoría Interna tiene un objetivo importante que desempeñar, debe estar alineada con las expectativas de sus *stakeholders* en relación con los riesgos críticos a los que se enfrenta la organización y las expectativas de Auditoría Interna con relación a dichos riesgos. Se trata, sin duda, de unas medidas fundamentales, sin las cuales, la función de Auditoría Interna no será capaz de desarrollar estratégicamente las capacidades adecuadas, aumentar su rendimiento y añadir valor.

Asimismo, resulta difícil pasar por alto los distintos niveles de rendimiento que seguimos observando desde que empezamos a estudiar la función de Auditoría Interna a través de la óptica de sus *stakeholders* hace

Figura 1: Los ocho atributos principales de la función de Auditoría Interna



ahora tres años. Tal y como indicamos más adelante en el informe, estos desafíos siguen basándose, en gran medida, en el hecho de no **contar con las capacidades adecuadas para poner en práctica los ocho atributos principales de esta función (Figura 1)**. Los *stakeholders* han identificado oportunidades de mejora en diversas áreas, entre las que se incluyen la capacidad de esta función para aportar el nivel de talento adecuado a la organización, el aprovechamiento de las tecnologías (incluido el análisis avanzado de datos), y la prestación de servicios eficientes en costes.

En el estudio de este año, analizamos detenidamente estos aspectos para poner

de manifiesto los principales desafíos y revelar las características que tanto la función de Auditoría Interna como el conjunto de los *stakeholders* están demostrando en las organizaciones que mejores resultados obtienen. Nuestro estudio de 2014 indica además que, cuando los *stakeholders* tienen mayores expectativas, y la función de Auditoría Interna es capaz de prestar su servicio en su condición de “asesor de confianza” (es decir, cumpliendo las expectativas de un amplio conjunto de *stakeholders*, basándose en una trayectoria de prestación de servicios de valor añadido y prestando un asesoramiento estratégico y proactivo al conjunto del negocio), se obtienen los siguientes beneficios:

- Cuando el rendimiento se basa en los ocho atributos principales, los resultados son mejores (con un margen de diferencia significativo) en comparación con las funciones que prestan un servicio a nivel de proveedor de “assurance” (entendido éste como un servicio orientado a cumplir una serie de expectativas limitadas, centradas en la ejecución efectiva y eficiente de un plan de auditoría más tradicional).
- La función de Auditoría Interna es valorada por el conjunto de los stakeholders a un nivel más de dos veces superior al obtenido por los proveedores de “assurance”.
- Los stakeholders creen que los beneficios derivados de estos departamentos de Auditoría Interna superan con mucho sus costes, en casi un 40% más que en el caso de los proveedores de “assurance”.

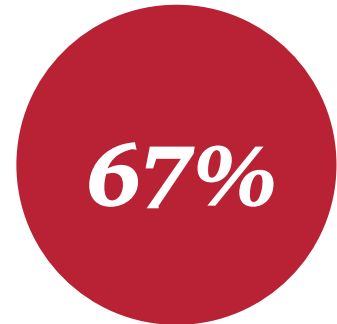
Los resultados de nuestro estudio también muestran que cuando las expectativas de los distintos stakeholders de la función de Auditoría Interna se encuentran alineadas, la función puede obtener mejores resultados y es percibida como un proveedor de valor significativo, con independencia del nivel al que se espere que rinda: como asesor de confianza, como proveedor de “assurance” o en un punto intermedio entre ambos extremos.

Las funciones de Auditoría Interna que operen como proveedor de assurance deben aspirar a aportar valor asegurándose de que están alineadas con las expectativas de los stakeholders y, posteriormente, desempeñar sus funciones con la máxima calidad de acuerdo con estas expectativas. Asimismo, las funciones de Auditoría Interna, independientemente del nivel

al que operen, **deben tratar siempre de aportar valor ampliando sus capacidades en áreas emergentes** (por ejemplo, en el análisis masivo de datos), aprovechando sus conocimientos especializados y **adentrándose en los nuevos riesgos a los que se están enfrentando las organizaciones**, tales como las nuevas exigencias regulatorias, la seguridad de las TI, la expansión geográfica o de productos, y la formalización de nuevas adquisiciones corporativas.

Para poder desarrollar una función de Auditoría Interna que dé respuesta a las crecientes expectativas de los distintos stakeholders y a un universo de riesgos cada vez mayor, es necesario que exista una sólida colaboración y un diseño cuidadosamente estudiado. Las organizaciones que quieran concebir una función de Auditoría Interna que aporte valor a la organización y permita al equipo de dirección tomar mejores decisiones de negocio deberán tener en cuenta las siguientes cuestiones clave:

- El primer paso para generar un mayor valor consiste en la alineación con el conjunto de los stakeholders: ¿existe un alineamiento de las expectativas entre los principales stakeholders?
- Cuando aumentan las expectativas, la función de Auditoría Interna tiene la posibilidad de generar aún mayor valor: ¿les estamos exigiendo lo suficiente?, ¿el rendimiento histórico conseguido por esta función, la ha posicionado adecuadamente para ampliar el alcance de sus expectativas?
- El aumento de las expectativas exige un aumento de sus capacidades: ¿contamos con las capacidades adecuadas?



El 67% de las funciones de Auditoría Interna consideradas “asesores de confianza” aportan un valor significativo, frente al



de las funciones de Auditoría Interna que se consideran “proveedores de assurance”.

Análisis en profundidad

Hoja de ruta para una función de Auditoría Interna alineada y que añada valor

En su condición de función crítica de negocio a la hora de identificar y gestionar los riesgos, la función de Auditoría Interna debe ser un aliado eficaz que contribuya a conseguir las prioridades de los distintos *stakeholders* y del conjunto de la organización. Por esta razón, cada año PwC lleva a cabo un estudio entre los responsables de la función de Auditoría Interna y sus principales *stakeholders*. En el *Estudio sobre el estado de la profesión de Auditoría Interna de 2014* han participado casi 1.400 responsables de Auditoría Interna (que, en nuestro estudio, incluye a los directores de este área) y a más de 520 *stakeholders*, que representan un total de 24 sectores y 37 países. Este amplio espectro de participantes y la información aportada nos han proporcionado unos importantes análisis de valor sobre el rendimiento que están consiguiendo y las medidas específicas que estas funciones están adoptando para aumentar su aportación en sus respectivas organizaciones. Para obtener un análisis

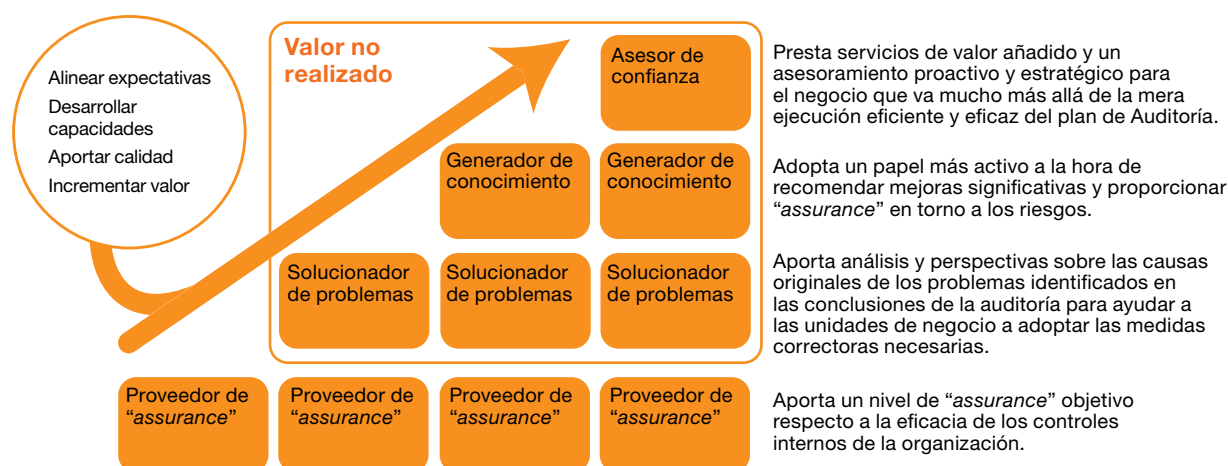
aún mayor con respecto a los resultados del estudio, PwC también ha llevado a cabo entrevistas individuales con más de 125 *stakeholders* y responsables de Auditoría Interna de Norteamérica, Europa, Australia y Asia. Adicionalmente, PwC ha realizado una serie de entrevistas con determinados reguladores clave de distintos puntos del mundo para conseguir una mejor comprensión de sus expectativas en materia de Auditoría Interna.

Gracias a los estudios que venimos realizando y a la experiencia acumulada, sabemos que las funciones de Auditoría Interna pueden aportar valor a través de una amplia gama de enfoques y metodologías – desde una función de proveedor de “*assurance*”, hasta la función de “asesor de confianza” (ver **Figura 2**). En el estudio se pone de manifiesto que **las funciones que aportan un mayor valor son aquellas que han decidido de manera consciente en qué parte de este amplio espectro quieren posicionarse y han alineado sus capacidades en consecuencia**. Sin

embargo, muchas otras funciones siguen operando en base a un diseño impuesto desde arriba y sin un objetivo claro.

El recorrido que una función de Auditoría Interna debe seguir para maximizar su aportación tiene bastantes similitudes con el recorrido que un constructor debe seguir para levantar un edificio emblemático y de renombre internacional. Son varios los componentes que contribuyen al desarrollo de una nueva construcción: deben tenerse en cuenta tanto el uso a corto plazo como a largo plazo del edificio, de manera que pueda diseñarse en base a criterios flexibles para adaptarse a las futuras necesidades. El estilo del edificio debe decidirse de antemano –si se trata de un edificio sencillo, de menor coste y funcional, o más bien una estructura innovadora, que cumpla con las normas medioambientales más avanzadas y que esté dotado de las últimas tecnologías. Además, el edificio deberá estar diseñado en base a un proyecto que detalle cada espacio y su uso previsto, y la flexibilidad que se le exija a dicho espacio.

Figura 2: Hoja de ruta para capturar el valor no realizado



“Hemos visto cómo el papel de la función de Auditoría Interna en las empresas está cambiando, en respuesta a los acontecimientos, riesgos o regulaciones que han ido afectando a las empresas. Es necesario invertir más tiempo para transformar esta función, dejando atrás su enfoque reaccionario y consiguiendo que esté alineada con las necesidades estratégicas de la empresa. Una vez acordadas las expectativas generales sobre la función de Auditoría Interna, las empresas habrán dado un primer paso fundamental para conseguir el máximo de esta función”.

John Tantillo, Socio de PwC

Todas estas decisiones deben adoptarse tras consultar con los distintos *stakeholders* involucrados en el futuro uso y construcción del edificio. Una vez tomadas las decisiones adecuadas, éstas se comunicarán de forma transparente de manera que cada una de las partes esté alineada con el diseño establecido antes de iniciarse su construcción. Antes de ponerse en marcha, el constructor deberá confirmar que cuenta con los recursos y habilidades adecuadas así como con los equipos necesarios para que el proyecto se ejecute conforme al programa establecido.

Para ayudar a los consejeros, a los miembros de la alta dirección, y a los responsables de Auditoría Interna a conseguir una mayor información de valor sobre cómo convertir su función en una estructura de talla mundial, aprovechar su pleno potencial y maximizar su aportación al negocio, hemos presentado las conclusiones de nuestro estudio en base a cinco apartados principales:

1. ¿Es hora de renovarse? Argumentos para iniciar el cambio.
2. Las bases para la generación de valor: aumentar de las expectativas.
3. La hoja de ruta: desarrollar un conjunto alineado de expectativas.
4. Preparados para crecer: desarrollar capacidades para cumplir las expectativas.
5. Compartir la hoja de ruta: la estrategia de comunicación de Auditoría Interna.

¿Es hora de renovarse? Argumentos para iniciar el cambio

El pasado año, nuestro *Estudio sobre el estado de la profesión de Auditoría Interna* identificó que muchas funciones de Auditoría Interna estaban teniendo importantes problemas a la hora de maximizar el impacto de su aportación a sus organizaciones y, por tanto, corrían el peligro de perder relevancia frente a otros equipos y funciones, como las de Cumplimiento Normativo y Gestión de Riesgos en sus entidades.

Doce meses después, si bien vemos que las funciones de Auditoría Interna más avanzadas siguen rindiendo a un alto nivel, la mayoría de los encuestados de nuestro estudio han conseguido unos avances tímidos. Los resultados de nuestro estudio de 2014 indican que algunos *stakeholders* no creen que la función de Auditoría Interna de sus organizaciones esté cumpliendo con las expectativas creadas. Menos de la mitad (45%) de la alta dirección cree que Auditoría Interna aporta un valor significativo. Los miembros de los Consejos de Administración se muestran algo más optimistas, y casi un 70% de ellos expresan que, en su opinión, Auditoría Interna aporta un valor significativo, si bien este porcentaje es más de diez puntos inferior al registrado en 2013 –lo cual supone en cierto modo un jarro de agua fría sobre este dato positivo. Esta tendencia podría deberse, entre otras cosas, o bien al hecho de que la función de Auditoría Interna no esté siendo capaz de mantenerse al día con el cambiante y complejo entorno de riesgos al que nos enfrentamos en la actualidad, o bien podría reflejar una situación en la que esta función carece de los recursos necesarios para satisfacer las expectativas de sus respectivos miembros del Consejo.

Asimismo, de media, sólo un 49% de la alta dirección y un 64% de los miembros del Consejo consideran que la función de Auditoría Interna está haciendo un buen trabajo a la hora de poner en práctica los principales atributos en los que se asienta su función, así como las expectativas que lleva aparejadas. Incluso los responsables de estas funciones se muestran críticos con respecto al rendimiento de sus equipos, tal y como refleja el hecho de que sólo el 65% de ellos crea, de media, que su función está realizando un buen trabajo (ver **Figura 3**).

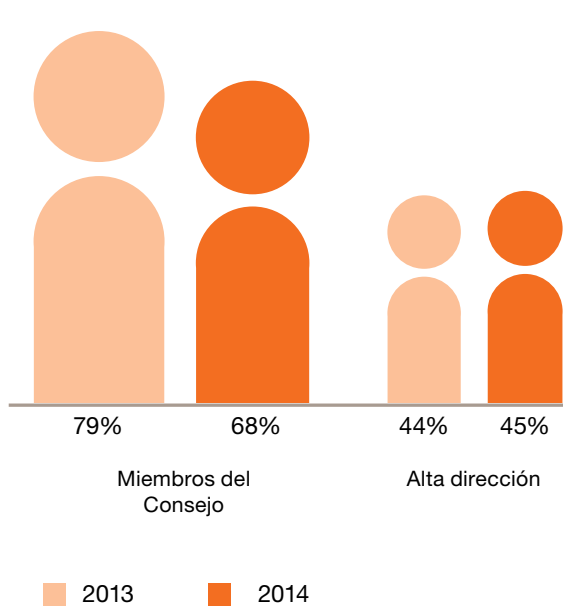
Para obtener una perspectiva más detallada de las expectativas y del rendimiento que están consiguiendo las funciones más avanzadas de Auditoría Interna, hemos ampliado nuestra evaluación de los ocho atributos principales de la función de Auditoría Interna para investigar el tipo de responsabilidades que estas funciones están desarrollando en la actualidad.

Los resultados de nuestro estudio muestran una amplia variedad de opiniones diferentes entre los miembros del Consejo

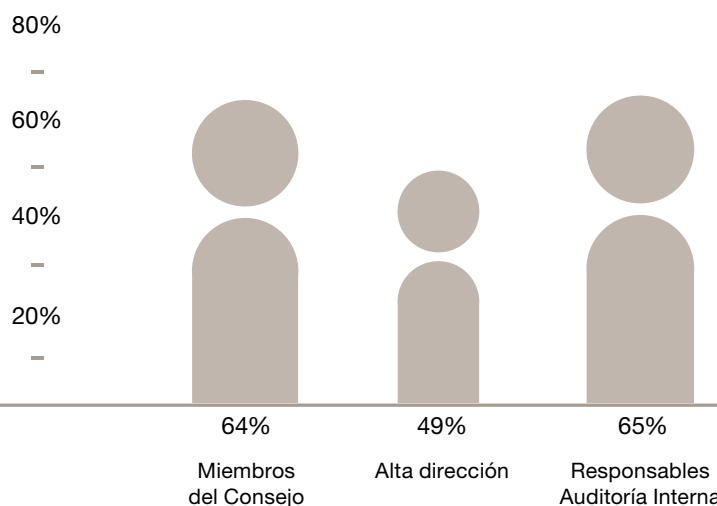
de Administración, la alta dirección y los responsables de las funciones de Auditoría Interna en relación con las expectativas que se tiene de los equipos de Auditoría Interna. En las Figuras 4 y 5, hemos destacado las conclusiones de nuestro estudio a través de un análisis más detallado de cuatro de los ocho principales atributos de esta función: concentración en los riesgos clave, alineación con el negocio, gestión de los *stakeholders* y cultura de servicio.

Figura 3: Grado de satisfacción con el valor y el rendimiento de la función de Auditoría Interna

Porcentaje de *stakeholders* que indican que Auditoría Interna aporta “un valor significativo”



Porcentaje de encuestados que indican que la función de Auditoría Interna “realiza un buen trabajo”¹



¹Representa la media de puntuaciones de “realiza un buen trabajo”

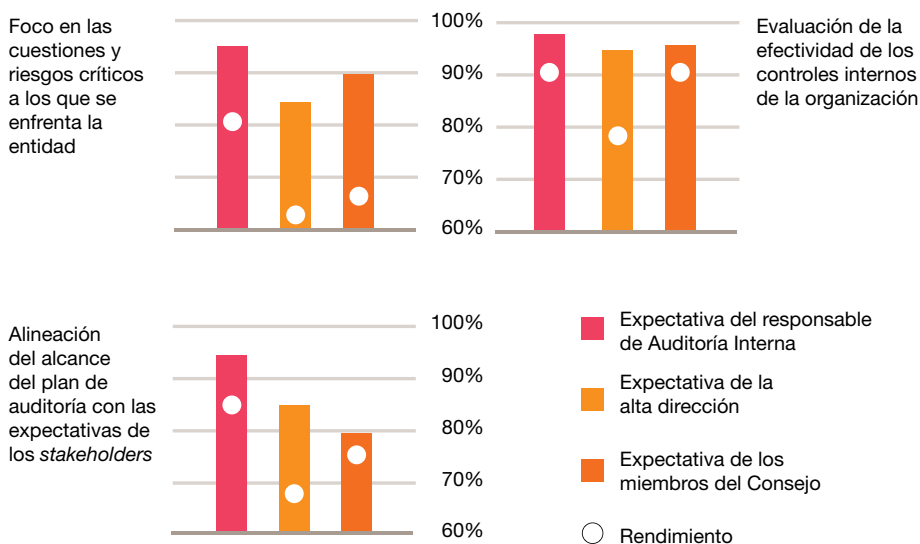
Foco en los riesgos clave y alineación con el negocio

Nuestro estudio ha identificado distintas perspectivas entre los miembros del Consejo, la alta dirección y los responsables de la función de Auditoría Interna en relación con sus expectativas sobre **cómo los equipos de Auditoría Interna responden a los riesgos clave y alinean la función con el negocio** (ver **Figura 4**).

Por ejemplo, el hecho de centrarse en los riesgos y cuestiones más importantes a las que se enfrenta la entidad es uno de los principales atributos de la función de Auditoría Interna, y una expectativa clave para la mayor parte de los *stakeholders*. Tanto la alta dirección (85%), los consejeros (90%) como los responsables de la función de Auditoría Interna (96%) están de acuerdo en que la función de Auditoría Interna debe concentrarse en estos riesgos y en las cuestiones críticas para la entidad. Sin embargo, el rendimiento conseguido, resulta discutible: para el 81% de los responsables de Auditoría Interna que considera que esta cuestión es una de las expectativas que se espera de su trabajo, se están haciendo un buen trabajo al respecto, mientras que sólo el 63% de la alta dirección sostiene la misma opinión. Quizá la diferencia se deba a que la función de Auditoría Interna no esté verdaderamente centrada en los riesgos más críticos a los que se enfrenta la organización y, por tanto, no esté del todo alineada con los *stakeholders*. Por otro lado, también puede ocurrir que esta función se esté centrando en los riesgos oportunos pero carezca de las capacidades necesarias para ejecutar su labor con eficacia. Durante las entrevistas realizadas en el marco de nuestro estudio, se analizaron ambos escenarios.

También existe un claro consenso con respecto a la expectativa de que la función de Auditoría Interna debe evaluar la **efectividad de los controles internos**, un área en la que muchas funciones de Auditoría Interna están desarrollando un buen trabajo.

Figura 4: Expectativas y rendimiento en la “concentración en los riesgos” y en la “alineación con el negocio”



Expectativa: porcentaje que espera esto de la función de Auditoría Interna (base = total respuestas del estudio).

Rendimiento: porcentaje que cree que la función de Auditoría Interna está realizando un buen trabajo en este ámbito (base = sólo encuestados que esperan esto de la función de Auditoría Interna).

Aproximadamente, el 80% de la alta dirección, el 90% de los responsables de Auditoría Interna, y el 90% de los consejeros consideran que esta función está cumpliendo las expectativas creadas. Se trata sin duda de una buena noticia, lo cual sugiere que, a medida que la función de Auditoría Interna amplíe sus capacidades y consiga un alto rendimiento en las expectativas básicas que se le confieren como “proveedor de *assurance*” -en aspectos como la comprobación de los controles financieros, operativos y de cumplimiento- será capaz, por tanto, de diseñar de manera consciente una hoja de ruta para abordar una gama de asuntos con mayor alcance y lograr así su estatus de “asesor de confianza”.

Con relación a si la **función de Auditoría Interna alinea su alcance**

y su plan de auditoría con las expectativas de los stakeholders, los responsables de auditoría y los *stakeholders* no parecen estar totalmente de acuerdo: el 94% de los responsables de Auditoría creen que sí lo está haciendo, mientras que sólo el 85% de la alta dirección y el 80% de los consejeros opina lo mismo. Asimismo, se puede observar una perspectiva diferente en lo que respecta al rendimiento de esta función: el 85% de los responsables de Auditoría Interna, el 68% de la alta dirección y el 76% de los consejeros que esperan que la función de Auditoría Interna alinee su alcance y su plan de auditoría con las expectativas de los *stakeholders*, creen que lo está consiguiendo.

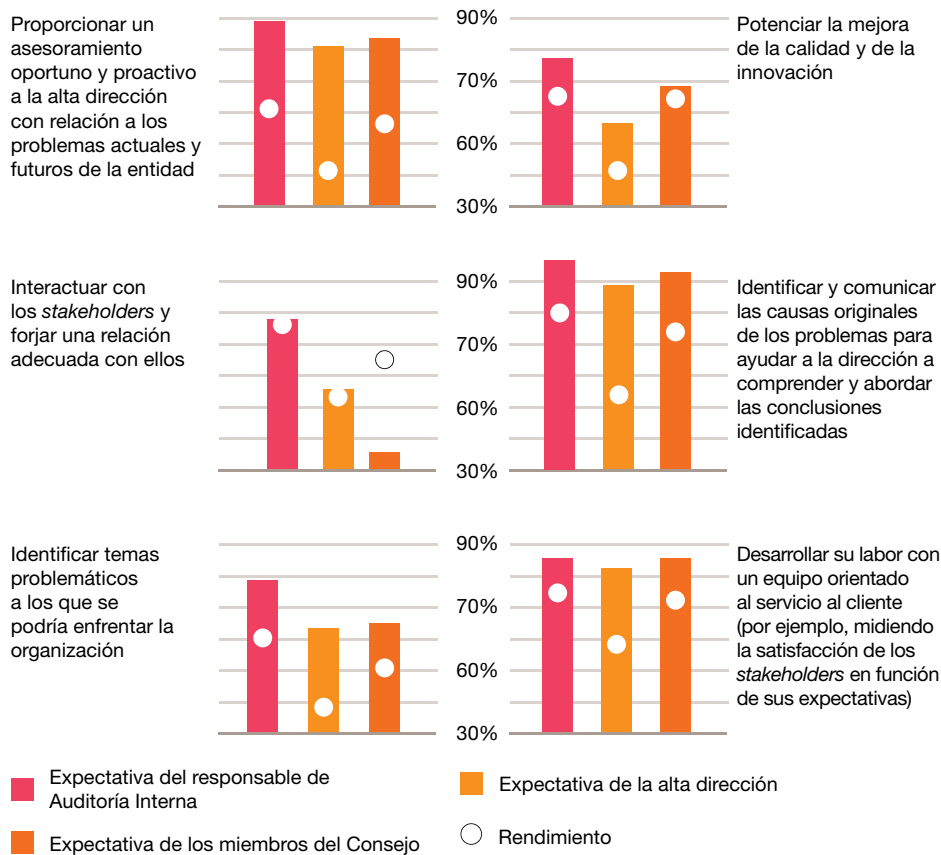
Gestión de los stakeholders y cultura de servicio

Los distintos grupos de interés no están debidamente alineados en sus expectativas en torno al papel que debe jugar la función de Auditoría Interna en lo que respecta a las áreas de gestión de los *stakeholders* y prestación de un servicio de calidad a través de una cultura de servicio al cliente. Su rendimiento con respecto a estos dos atributos ha obtenido una valoración relativamente baja (ver **Figura 5**). Por ejemplo, el 89% de los responsables de Auditoría Interna considera que se espera que proporcionen un asesoramiento oportuno y proactivo a la alta dirección en relación con cuestiones emergentes y actuales. Esto contrasta con el 81% de la alta dirección que sostiene la misma opinión. Desde la óptica del rendimiento, se observa una diferencia de 20 puntos porcentuales entre la percepción de la alta dirección y la opinión de los responsables de Auditoría Interna sobre si esta función está desempeñando un buen trabajo (41% y 61% respectivamente).

En cuanto a la involucración con los *stakeholders* y a la gestión de una relación adecuada con ellos, el 77% de los responsables de Auditoría Interna afirma que ésta es una expectativa de su función, mientras que sólo el 55% de la alta dirección y el 36% de los consejeros consideran que se trata de una expectativa clave de dicha función. Entre el 55% de la alta dirección que tiene esta expectativa de la función de Auditoría Interna, apenas la mitad (54%) considera que esta función está desempeñando un buen trabajo al respecto.

También se han observado diferencias significativas en relación con la identificación de los principales temas y cuestiones de riesgo a los que se enfrenta la organización. Si bien el 79% de los responsables de Auditoría Interna considera que se espera esto de ellos, sólo el 63% de la alta dirección y el 65% de los miembros del Consejo están de acuerdo. Entre aquellos miembros de la alta dirección que

Figura 5: Expectativas y resultados en la gestión de los stakeholders y de la cultura de servicio



Expectativa: porcentaje que espera esto de la función de Auditoría Interna (base = total respuestas del estudio).

Rendimiento: porcentaje que cree que la función de Auditoría Interna está realizando un buen trabajo en este ámbito (base = sólo encuestados que esperan esto de la función de Auditoría Interna).

consideran que la función de Auditoría Interna debe identificar los principales problemas, sólo el 39% indica que se está realizando un buen trabajo al respecto.

Ante la pregunta de si la función de Auditoría Interna debería centrarse en potenciar la mejora de la calidad y la innovación, los *stakeholders* han mostrado, una vez más, perspectivas diferentes: el 56% de la alta dirección está de acuerdo, en comparación con el 69% de los consejeros y el 77% de los responsables de Auditoría Interna. Entre los consejeros que esperan esto, sólo el 64% cree que la lo está haciendo bien.

En base a los resultados del estudio, creemos que la función de Auditoría Interna podría adoptar una serie de medidas a fin de desarrollar mejor su función. ¿Saben los responsables de Auditoría Interna cómo satisfacer y superar las expectativas de sus *stakeholders* cuando estas expectativas varían? Para que la función de Auditoría Interna pueda identificar adecuadamente las capacidades y habilidades que necesita para prestar un servicio de calidad, es necesario que primero alinee las expectativas de sus distintos *stakeholders* para poder configurar un conjunto comprensible y unificado de metas y objetivos.

Las bases para la generación de valor: aumentar las expectativas

A medida que los responsables de Auditoría Interna trabajen con sus distintos *stakeholders* para conseguir una mayor alineación con ellos, las conversaciones que se mantengan deben incluir la definición de los trabajos preparatorios para poder generar valor tanto en la actualidad como de cara al futuro, dado que esa propia definición de valor variará de un grupo de *stakeholders* a otro.

Al alinear las expectativas y contar con las capacidades adecuadas, las funciones de Auditoría Interna pueden añadir un valor significativo a su organización ya sea en su condición de “proveedor de *assurance*” o como “asesor de confianza”. Los resultados de nuestro estudio indican que aquellas funciones de Auditoría Interna que cuentan con unas expectativas más altas (como asesores de confianza) a menudo se percibe que aportan un valor significativo a sus organizaciones. Creemos que esto es resultado de que estas funciones tienen la capacidad de incorporar una mayor variedad de habilidades y capacidades a su organización. Sin embargo, los resultados también muestran que, si bien resulta más complicado, también es posible conseguir un buen rendimiento y obtener una buena valoración cuando las expectativas son más limitadas, aunque ello suele conllevar la ejecución de unos planes de auditoría más tradicionales - desempeñando su papel como “proveedor de *assurance*”. Con independencia del conjunto de expectativas por el que se opte (proveedor de *assurance* o asesor de confianza), la función de Auditoría Interna tiene ante sí la oportunidad de generar un mayor valor para la organización ampliando su espectro de capacidades y habilidades.

En aquellas organizaciones en las que las expectativas sobre la función de Auditoría Interna son limitadas, pero los responsables de Auditoría Interna han logrado alcanzar un consenso con respecto a dichas expectativas

y han alineado sus capacidades para poder prestar el servicio esperado, algunos grupos de *stakeholders* han afirmado que obtienen un valor significativo de dicha función. Siguiendo con nuestra metáfora basada en el sector de la construcción, esto sería equivalente a una empresa constructora que construya un edificio altamente eficiente diseñado para cumplir un objetivo muy concreto y dirigido específicamente a sus inquilinos. Las puntuaciones proporcionadas con respecto al rendimiento de las funciones de Auditoría Interna muestran que el 26% de aquellas que tienen un conjunto limitado de expectativas (esto es, que adoptan una función de proveedores de *assurance*) desempeñan bien su trabajo y aportan un valor significativo. Sin embargo, la percepción predominante es que el 55% de las funciones de este grupo únicamente aportan un valor escaso o limitado.

Por el contrario, los resultados de nuestro estudio indican que cuando una organización cuenta con una amplia gama de expectativas, y se ha invertido en adquirir las capacidades adecuadas para poder alcanzarlas, la satisfacción de los *stakeholders* y el rendimiento de la función son considerablemente superiores y se percibe que esta función actúa como un asesor de confianza. **Cuando Auditoría Interna es percibida como un asesor de confianza, el porcentaje de *stakeholders* que afirman que esta función aporta un valor significativo se multiplica por dos (67% frente al 33%) en comparación con aquellas funciones cuyas expectativas se limitan a las de un proveedor de *assurance*.** Asimismo, cuando la función de Auditoría Interna se considera un asesor de confianza, más del doble de *stakeholders* indican que los beneficios aportados por esta función superan con creces los costes que conlleva (ver **Figura 6**).

Jeremy Smeltser, director financiero de SPX, afirma que “cabe esperar que la función de Auditoría Interna participe en aquellas áreas de cambio del negocio, integrando los ámbitos de riesgo emergente en el plan

de auditoría y efectuando auditorías tanto sobre los controles como sobre la integridad del riesgo que subyace a la estrategia del negocio”. Smeltser también afirma que “la función de Auditoría Interna es proactiva porque se ha ganado un puesto en la mesa en la que se toman las grandes decisiones de la organización. Si surge un nuevo problema, la función de Auditoría Interna ha de estar presente y siempre es capaz de compartir sus análisis con el resto de la organización porque tiene acceso a una amplia gama de perspectivas procedentes de los distintos niveles y ámbitos de la entidad. La alta dirección siempre espera su participación”. En esta organización, su condición de asesor de confianza no afecta al hecho de que la función pueda desempeñar sus responsabilidades principales protegiendo el valor clave de la compañía, ni impide que esta función pueda ser objetiva. Cuando las expectativas son amplias y Auditoría Interna cuenta con el apoyo de los *stakeholders*, es capaz de alinear sus habilidades para satisfacer esta amplia variedad de expectativas y aportar perspectivas relevantes y claramente definidas con respecto a los riesgos críticos de la organización. Su capacidad para proporcionar continuamente respuestas de alta calidad a los *stakeholders* hace que se haya ganado un lugar preponderante en la toma de decisiones y le permita desarrollar perspectivas más relevantes para el negocio e incrementar el valor que aporta a través de las iniciativas que mayor importancia tienen para la organización.

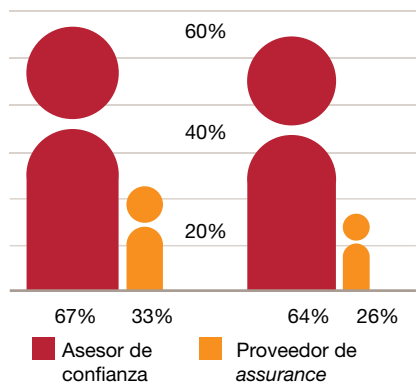
Nuestro estudio deja claro que la función de Auditoría Interna puede aportar un mayor valor para la organización si los *stakeholders* amplían sus expectativas y Auditoría Interna amplía sus capacidades como respuesta a ello. De la misma manera que un edificio que haya sido construido y equipado para satisfacer múltiples usos cumple las necesidades de un mayor número de inquilinos y obtiene unas mayores tasas de ocupación, una función de Auditoría Interna más relevante disfrutará de mayores niveles de satisfacción entre sus *stakeholders* y se ganará su condición de asesor de confianza.

Figura 6: Perfil de los asesores de confianza

Los asesores de confianza están mejor valorados por los stakeholders

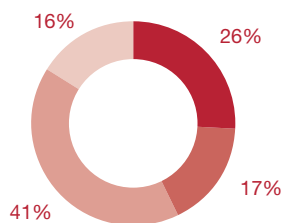
Porcentaje de stakeholders que indican que la función de Auditoría Interna aportó un valor significativo

Porcentaje de stakeholders que indican que los beneficios aportados por la función de Auditoría Interna superan con creces el coste que suponen

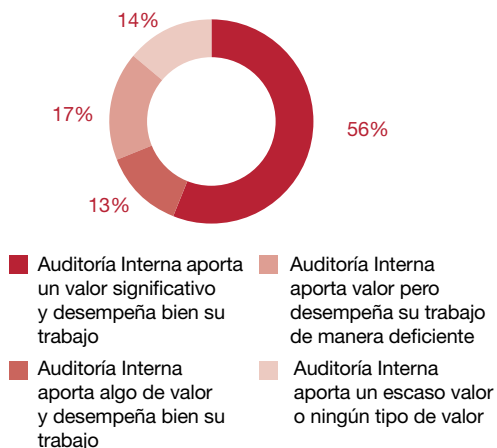


Los asesores de confianza combinan unos resultados adecuados y un valor que supera con creces a los proveedores de assurance

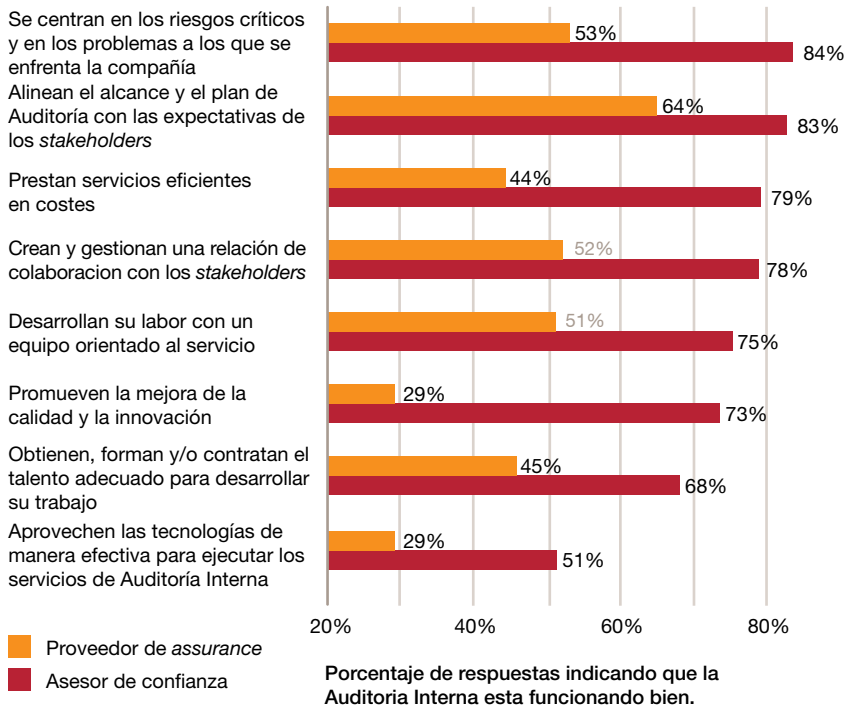
Percepciones de los stakeholders sobre los departamentos de Auditoría Interna sobre los que se tiene expectativas en su condición de proveedor de assurance



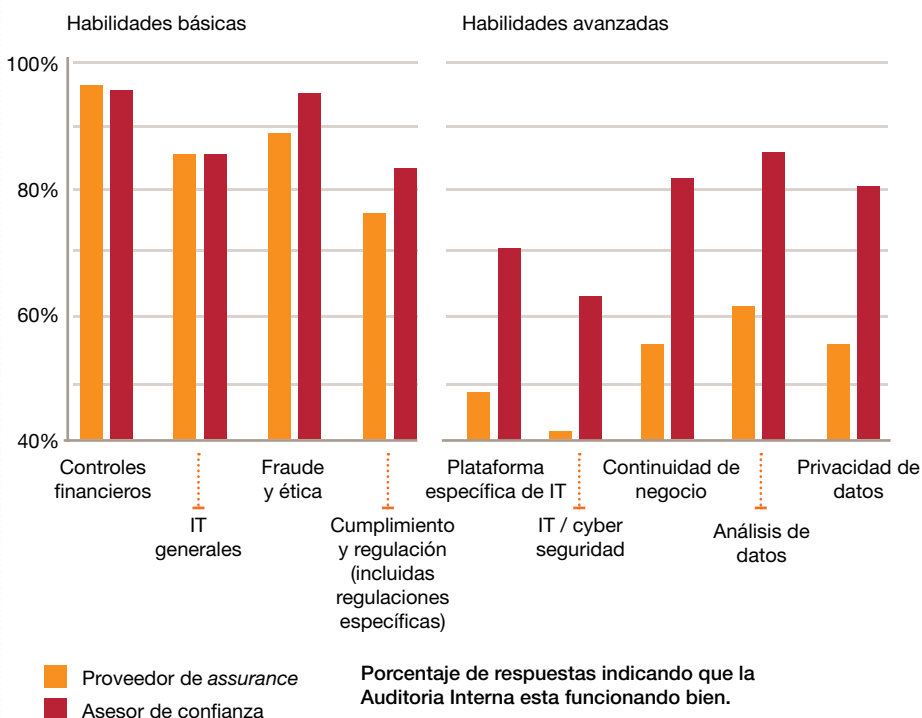
Percepciones de los stakeholders sobre los departamentos de Auditoría Interna sobre los que se tiene expectativas en su condición de asesor de confianza



Los asesores de confianza desempeñan su labor a un nivel muy superior



Los asesores de confianza a menudo cuentan con habilidades avanzadas



“Asegurarse de que el mandato de la función de Auditoría Interna está alineado con los objetivos de la organización y con sus riesgos depende en gran medida de las habilidades del responsable de Auditoría Interna y de la solidez del Comité de Auditoría”.

Verónica Du Preez, miembro del Comité de Auditoría de varias organizaciones y anterior CEO del Institute of Internal Auditors de Sudáfrica

Entre las compañías en las que se acepta que la función de Auditoría Interna sea un asesor de confianza, el 56% indica que esta función aporta un valor significativo y desempeña bien su trabajo. El aumento de las expectativas exige unas capacidades más sólidas, lo que se traduce de forma directa en mejores resultados. Asimismo, el aumento de las expectativas implica que la función de Auditoría Interna esté cubriendo un mayor número de áreas de riesgo, y una mayor cobertura del riesgo puede hacer que la función de Auditoría Interna sea más relevante a medida que amplía su espectro de habilidades.

La hoja de ruta: desarrollar un conjunto alineado de expectativas

De la misma manera que los edificios se construyen utilizando unos planos detallados, las compañías eficaces, rentables y bien gestionadas son capaces de avanzar gracias a su diseño y no por casualidad. Las expectativas de la función de Auditoría Interna -al igual que sucede con cualquier otra función o departamento de la organización- deben ser analizadas y definidas cuidadosamente, evitando planteamientos incoherentes y aislados para abordar necesidades inmediatas. Las organizaciones deben alinear su función de Auditoría Interna con las expectativas de sus múltiples *stakeholders* para aumentar su rendimiento, de forma que aporte un valor significativo.

En nuestras entrevistas, los responsables de Auditoría Interna que pensaban que su rendimiento era bueno con respecto a las expectativas de los *stakeholders* y que su función estaba bien valorada por su organización, atribuían la clave de este éxito a la existencia de un conjunto de expectativas bien entendidas y ampliamente comunicadas. **La función de Auditoría Interna debe estar alineada con las expectativas de sus *stakeholders* y con los principales riesgos a los que se enfrenta su organización.** Se trata sin

duda de uno de los pasos fundamentales sin el cual, Auditoría Interna no será capaz de desarrollar estratégicamente las capacidades adecuadas y aumentar su valor y su rendimiento.

Si no existe un diálogo y un espíritu de colaboración entre los miembros del Consejo, la alta dirección, el responsable de Auditoría Interna e, incluso, los *stakeholders* externos (por ejemplo, los reguladores y los auditores externos), resulta muy difícil que se consiga una alineación de las expectativas. Merece la pena reflexionar de nuevo sobre la enorme diferencia de opinión existente con respecto a si los responsables de Auditoría Interna deben colaborar con los *stakeholders* y gestionar dicha colaboración con ellos. Puede que los miembros del Consejo y la alta dirección perciban que este desarrollo de las relaciones pueda entrar en conflicto con la objetividad de la función de Auditoría Interna. Asimismo, puede que la alta dirección no logre comprender el valor que podrían recibir de esta función en caso de que existiera este tipo de relación. Con respecto a esta expectativa en particular, nuestro estudio muestra que aquellas funciones de Auditoría Interna que mejor valoración obtienen se centran en gestionar sus relaciones y colaboraciones con los distintos *stakeholders*. Esto no quiere decir que los responsables de Auditoría Interna deban seguir con los ojos cerrados las expectativas establecidas por los distintos *stakeholders*. Las personas a las que hemos entrevistado nos han comentado que el proceso para lograr esta alineación debe estar dirigido por el responsable de Auditoría Interna, pero en estrecha colaboración con diversos *stakeholders* externos e internos, y sopesando debidamente sus expectativas. Si bien es cierto que el responsable de Auditoría Interna será el máximo responsable de este proceso, los *stakeholders* deben estar dispuestos a contribuir al proceso de diseño a fin de que puedan aprovechar al máximo el valor que la función de Auditoría Interna les pueda proporcionar.

Para conseguirlo, la función de Auditoría Interna y los *stakeholders* deberán establecer unas expectativas alineadas con los otros atributos principales anteriormente indicados, al tiempo que consideren de manera proactiva sus necesidades actuales y futuras, así como las crecientes expectativas de los reguladores y la segunda línea de defensa, las unidades de negocio y las funciones de riesgo/cumplimiento.

Componentes de la hoja de ruta: qué atributos caben en el conjunto de expectativas creadas

Las conversaciones que hemos mantenido con los *stakeholders* y los responsables de Auditoría Interna así como las respuestas que hemos recibido durante nuestro estudio apuntan a la importancia de alinear los ocho atributos principales que componen una función de Auditoría Interna eficaz (ver **Figura 7**). Asimismo, los responsables de Auditoría Interna deben desarrollar y conseguir su alineación con las expectativas específicas que establezcan cómo van a cumplir con éxito estos ocho atributos. Para desarrollar estas expectativas, los responsables deben establecer un diálogo con los *stakeholders* para conseguir una mayor claridad sobre las funciones y responsabilidades, y para comprender aún mejor las expectativas de dichos *stakeholders* en relación con el alcance de los servicios y cómo definen el valor añadido a la organización. Dada la abundancia de evidencias que indican que el desarrollo de una función de asesor de confianza incrementa el valor percibido por los distintos *stakeholders*, las conversaciones entabladas por el responsable de Auditoría Interna deberán también centrarse en si los *stakeholders* realmente quieren que la función de Auditoría Interna desarrolle estas capacidades. En caso de que quieran, deberá definirse un calendario oportuno que desarrolle el conjunto de habilidades necesarias.

Figura 7: Los ocho atributos principales de Auditoría Interna

Calidad e innovación

Se han definido las normas de calidad y éstas abarcan todas las actividades de la función de Auditoría Interna.

Se efectúan revisiones formales de calidad con regularidad para identificar oportunidades de mejora.

La innovación se ha incorporado a la cultura de la función de Auditoría Interna y se potencia y recompensa de manera sistemática.

Alineación con el negocio

Las expectativas se articulan y se comunican con claridad.

La función de Auditoría Interna define y articula su misión y sus valores.

Se desarrollan indicadores para realizar el seguimiento de la consecución de la misión y la visión establecidas.

Foco en los riesgos clave

El plan de auditoría se basa en un enfoque estratégico descendente (top-down) y también ascendente (bottom-up) para identificar los riesgos del negocio.

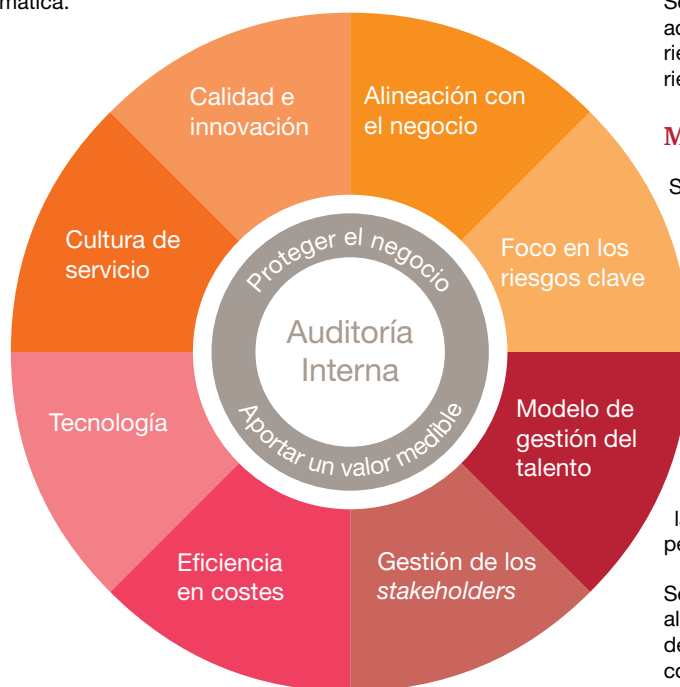
El plan de auditoría se actualiza continuamente para responder a los cambios que se produzcan en la entidad y en el entorno de negocio externo.

Se destina el tiempo y los esfuerzos adecuados en el proceso de evaluación de los riesgos principales de la entidad, incluidos los riesgos emergentes y empresariales.

Cultura de servicio

Se dispone de indicadores que miden la satisfacción de los clientes en base a las expectativas de los *stakeholders*.

Todos los servicios aportan un adecuado equilibrio entre objetividad y valor.



Modelo de gestión del talento

Se dispone de un *mix* adecuado de profesionales expertos en Auditoría Interna (generalistas) y de especialistas en materias específicas (incluidos profesionales con experiencia significativa en el negocio) orientado a cumplir con las expectativas requeridas.

Se dispone de un modelo de formación y desarrollo continuo orientado a mejorar el conocimiento que la función de Auditoría Interna tiene del negocio y de los riesgos relacionados, así como de aspectos como la gestión de conflictos y el desarrollo del pensamiento crítico.

Se proporciona *feedback* sobre su rendimiento al personal para facilitar el crecimiento y el desarrollo individual de los profesionales así como del departamento.

Tecnología

Se emplean técnicas avanzadas de análisis de datos que permiten el alineamiento con las áreas de negocio al tiempo que aportan eficiencia en la realización de pruebas mediante la automatización de las mismas.

Se utilizan datos para proporcionar información de negocio sólida y convincente sobre las principales incidencias del negocio así como para apoyar las recomendaciones/observaciones.

Se aprovechan las técnicas de auditoría continua para incrementar la cobertura de la auditoría y proporcionar indicadores tempranos de advertencia sobre posibles riesgos.

Las actividades relacionadas se coordinan con eficacia aprovechando el uso de herramientas de buen gobierno, riesgo y cumplimiento.

Eficiencia en costes

El modelo de dotación de personal aprovecha con eficacia los recursos internos y externos, y utiliza a distintos niveles profesionales y las ubicaciones geográficas para completar con eficiencia las actividades de auditoría.

Se gestiona y se mide activamente la productividad para garantizar la prestación de los servicios de la manera más eficiente en costes.

La metodología de auditoría y los procesos relacionados se estandarizan y se simplifican para que resulten eficientes en costes.

Las inversiones en infraestructuras de auditoría se basan en un análisis disciplinado de ROI (retorno sobre la inversión).

Gestión de los stakeholders

Los stakeholders perciben la función de Auditoría Interna como una función operativamente excelente y, en caso oportuno, como un proveedor de apoyo estratégico.

Se dispone de un plan estratégico de la función de Auditoría Interna que recoge las expectativas, la estrategia de Comunicación y los plazos establecidos.

La función de Auditoría Interna solicita con regularidad *feedback* específico sobre su función, que se obtiene a través de entrevistas individuales y también mediante encuestas.

La función de Auditoría Interna se coordina con el negocio para definir las expectativas y compartir el alcance de la auditoría.

Somos conscientes de que no todos los *stakeholders* principales tienen por qué estar de acuerdo en las expectativas de la función de Auditoría Interna y en cómo esta función puede desarrollar su papel para cumplir las expectativas asociadas a los ocho atributos principales. Por tanto, es importante que el responsable no sólo sea capaz de recabar una amplia gama de perspectivas, sino también de conciliarlas para establecer una base común de expectativas sobre la que poder actuar.

Muchos responsables de Auditoría Interna han adoptado estas medidas para definir unas expectativas más altas que les han permitido evolucionar y convertirse en asesores de confianza, y si bien esta transición no ha sido fácil, estos profesionales no dudan en atribuir su éxito a su alineación con los *stakeholders* y al apoyo proporcionado por ellos. Dominique Vincenti, vicepresidenta de Auditoría Interna de Nordstrom, indica que el conjunto de expectativas en el que se basa su equipo es enormemente amplio, ya que se espera que aporte su punto de vista en relación con los riesgos y los controles a todos los niveles de la organización, tanto si guardan relación con cuestiones estratégicas, o con ámbitos operativos, financieros o de cumplimiento. Asimismo, indica que la mayor parte del contenido del plan de Auditoría y las cuestiones surgidas de la evaluación de riesgos de 2014 giran en torno a las nuevas tecnologías, a la ejecución de nuevas iniciativas estratégicas y a otras áreas emergentes. Y, si bien la dirección de Nordstrom no siempre acude a Auditoría Interna de manera proactiva a consultarles sobre estas nuevas áreas, sí que existe un proceso en su organización para conseguir su alineación con la dirección de manera que dichos ámbitos críticos para la entidad sean también un centro de atención clave del plan de auditoría.

Dominique Vincenti admite además que convertirse en un asesor de confianza no ha resultado fácil. La dirección quería que la función de Auditoría Interna participara en muchas áreas y, por tanto, se añadieron estas áreas al conjunto de expectativas.

Vincenti apunta que, si bien los miembros del Consejo están plenamente alineados, “la dirección no era consciente de dónde se estaba metiendo”. A medida que Auditoría Interna incrementó su alcance y comenzó a adentrarse en áreas que no habían sido auditadas anteriormente, en un principio se generó una cierta incomodidad y fue necesario realizar esfuerzos adicionales para crear un entorno adecuado de colaboración con la dirección y responder a las cuestiones legítimas planteadas por la propia dirección sobre por qué participaba la función en estas cuestiones.

Sin embargo, también apunta que en los últimos 12 meses, Auditoría Interna ha empezado a recibir más apoyos que presiones, especialmente a medida que ha ido desarrollando sus conocimientos y su especialización y ha demostrado su valor en una serie de proyectos de elevada visibilidad. Este ejemplo pone de manifiesto que para poder alcanzar el estatus de asesor de confianza es necesario iniciar una travesía no exenta de problemas, y que la función debe ampliar sus expectativas a la vez que acumula las capacidades adecuadas para poder cumplirlas. Puede que de esta manera la transición hacia el asesor de confianza lleve más tiempo, pero el hecho de que exista un acuerdo en las expectativas actuales y futuras de los *stakeholders* permitirá al responsable de Auditoría Interna centrarse en los riesgos críticos para la organización y comenzar a identificar las capacidades necesarias para incrementar el valor y la relevancia de su equipo.

Una vez que Auditoría Interna y los *stakeholders* acuerden de manera explícita el alcance de las expectativas que la organización tiene puestas en esta función, es fundamental que dicha función ejecute con firmeza sus cometidos. De esta forma, deberían reducirse los obstáculos, aunque puede que surjan situaciones en las que aparezcan conflictos. Por ejemplo, puede que a veces determinadas áreas de la organización no perciban el valor generado, pero quizá el Consejo de Administración o los reguladores sí que

lo hagan. Asimismo, puede que Auditoría Interna comprenda las mejores prácticas mejor que sus *stakeholders* y proporcione información sobre el valor que aportan. En ocasiones, puede que los *stakeholders* tengan que escuchar y confiar en los responsables de Auditoría Interna, siempre y cuando ejerzan funciones de manera impecable y traten de definir y alinear claramente sus expectativas. Una vez que las expectativas hayan sido definidas de manera clara y en base a un enfoque colaborativo, la función de Auditoría Interna debería ser capaz de gestionar sus recursos y actividades para cumplir con todas las expectativas.

Valorar proactivamente las necesidades futuras y definir unas expectativas que den respuesta a los cambios que se produzcan en la organización

En los próximos 18 meses, los altos directivos esperan que se produzcan una serie de cambios en los mercados que afectarán de manera significativa a sus organizaciones. Según el estudio de PwC *Risk in Review 2014*, las tres principales áreas de impacto en el negocio son el cambio tecnológico y los riesgos de las tecnologías de la información, el aumento de la complejidad regulatoria, y los rápidos cambios que se producen en las necesidades y en los comportamientos de los clientes. Para abordar todas estas cuestiones, las compañías siguen adaptando sus estrategias y en ocasiones impulsan una transformación radical en sus negocios. Tres de cada cuatro profesionales que han participado en el estudio afirman que su organización ya ha puesto en práctica una iniciativa de transformación del negocio o bien tiene previsto efectuarla en el futuro inmediato. La combinación de estas fuerzas del mercado con los cambios que se están produciendo en las organizaciones para darles respuesta están intensificando el riesgo. Así lo demuestra el hecho de que el 75% de los altos directivos de las organizaciones afirmen que están aumentando los riesgos. Las funciones de Auditoría Interna que

aportan el mayor valor han logrado alinear el actual entorno de riesgos así como considerar los riesgos emergentes. A medida que esta interconexión entre los riesgos y el ritmo de cambio sigue aumentando, resulta fundamental seguir ajustando y alineando las expectativas para aportar un valor significativo donde más lo necesite la organización.

Según Richard Chambers, Presidente y CEO del Institute of Internal Auditors, “Auditoría Interna suele actuar de manera muy reactiva ante este panorama de riesgos”. La adopción de un enfoque cortoplacista frente a los riesgos dificulta que la función pueda ser relevante para la organización, y que resulte muy complejo ser proactivo a la hora de alinear sus habilidades para evaluar cómo está mitigando la organización sus riesgos más críticos. En nuestras entrevistas, los *stakeholders* han recalcado que la función de Auditoría Interna aporta más valor cuando está alineada con los riesgos de la entidad. Joe Euteneuer, director financiero de Sprint, describía que su función como responsable de Auditoría Interna “consiste en ser proactivo a la hora de ayudar a proyectar, evaluar y gestionar el riesgo. Se espera que Auditoría Interna se convierta en un aliado estratégico del negocio a medida que gestione sus actividades diarias y se convierta en un “tanque” de ideas y análisis relativos a los riesgos y controles que beneficien al conjunto de la compañía”. Una función de Auditoría Interna debidamente alineada aporta valor gracias a su capacidad para ofrecer una perspectiva objetiva sobre la gestión del riesgo en las áreas clave de la compañía.

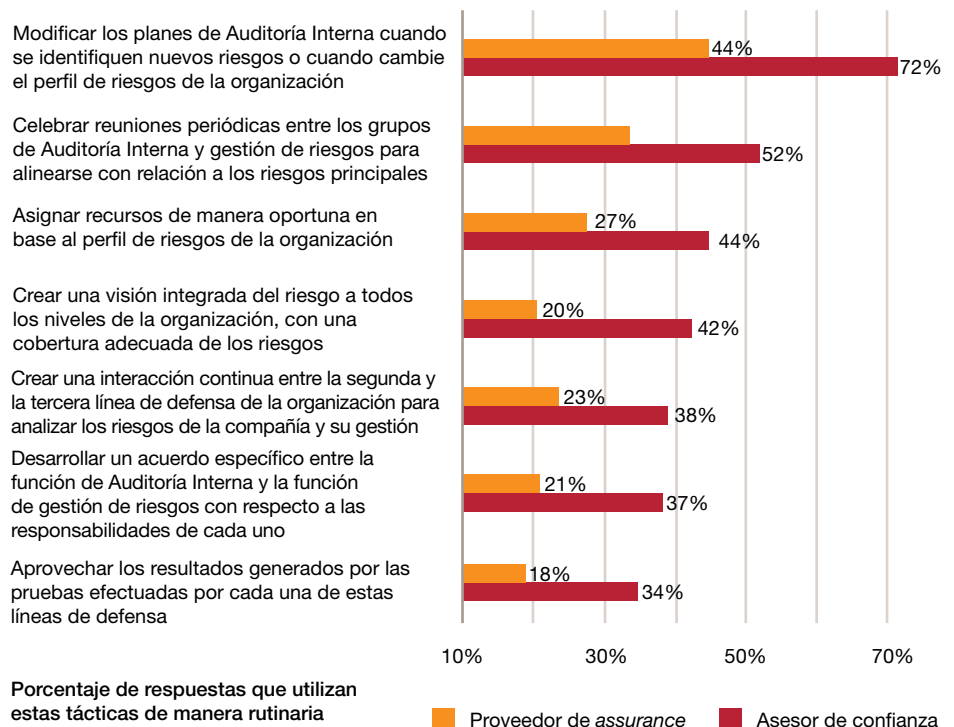
Alineación con las otras líneas de defensa de la organización y con otros agentes externos

La construcción de un edificio exige la colaboración de muchas partes que van más allá del propio equipo del proyecto, desde los inquilinos que ocuparán el edificio hasta los inspectores de seguridad y las autoridades locales. Además de los miembros

“Auditoría Interna debe ser capaz de participar en las principales conversaciones sobre el negocio y demostrar que comprende los objetivos de la entidad. Es decir, no conseguirá un sitio en la toma de decisiones a menos que comprenda el negocio y cuente con la credibilidad de la dirección. Los equipos de Auditoría Interna deben transformarse y contratar personal con un perfil mucho menos obvio y previsible. El conjunto de habilidades que se espera de ellos ha cambiado radicalmente. Antes, solíamos contratar a los mejores contables. Ahora necesitamos personas que sean igualmente buenas a la hora de comunicarse y de escuchar, y que también tengan unos sólidos conocimientos técnicos. Si Auditoría Interna cree que su trabajo comienza con el análisis del balance de la entidad, se equivoca. Su trabajo comienza con los objetivos de la entidad y con la estrategia que esté siguiendo su organización. Si se centran en los objetivos de su compañía, estarán alineados con los riesgos críticos a los que se enfrenta su entidad”.

Melvin Flowers, Corporate Vice President, Internal Audit, Microsoft (Estados Unidos)

Figura 8: Tácticas utilizadas para alinear la función de Auditoría Interna con otras líneas de defensa



del Consejo y de la alta dirección, creemos que un *stakeholder* fundamental de la función de Auditoría Interna es la segunda línea de defensa, es decir, los encargados de supervisar y gestionar los riesgos de la entidad. Resulta crítico que Auditoría Interna logre estar alineada con esta línea de defensa.

Para comprender mejor la diferencia entre cómo interactúan los “proveedores de assurance” y los “asesores de confianza” con las otras líneas de defensa, hemos evaluado las tácticas que utiliza cada uno de estos grupos (ver **Figura 8**).

En su condición de líderes a la hora de optimizar el valor en beneficio de los *stakeholders*, los asesores de confianza emplean de manera sistemática determinadas tácticas con mucha mayor frecuencia que sus homólogos que adoptan una función de “proveedor de *assurance*”. De hecho, prácticamente en todas las áreas que hemos analizado, los asesores de confianza utilizan estas tácticas el doble de veces que en el caso de los proveedores de *assurance*. Desde que se publicara nuestro estudio Risk in Review, hemos seguido viendo una maduración gradual de las funciones de supervisión y de gestión de riesgos en las empresas. A medida que estas funciones van madurando, todos los equipos de Auditoría Interna pueden aprender ciertas lecciones de los asesores de confianza y comenzar a desarrollar planes que les permitan poner en práctica estas tácticas para interactuar

“Desde una perspectiva general, los reguladores adoptan un enfoque basado en los riesgos de cara a la supervisión regulatoria. Parte de nuestra evaluación del perfil de riesgos de una organización se basa en la eficacia de la gestión de riesgos y en su entorno de control. La función de Auditoría Interna constituye una tercera línea de defensa fundamental para la entidad, por lo que la eficacia de esta función impacta directamente en nuestra percepción sobre el perfil de riesgos de la organización y en el compromiso demostrado por la alta dirección y el Consejo de cara a desarrollar un gobierno eficaz de los riesgos”.

Carlo di Florio, Vicepresidente Ejecutivo, Riesgo y Estrategia, FINRA (Estados Unidos)

de manera más colaborativa con la segunda línea de defensa. Se pueden adoptar unos sencillos pasos, con independencia del grado de madurez de la función de gestión de riesgos de la organización, entre los que se incluyen el uso de definiciones comunes de los riesgos de la empresa, una mayor claridad con respecto a las expectativas de las funciones y responsabilidades de esta segunda línea de defensa frente a las funciones y responsabilidades de la función de Auditoría Interna en su condición de tercera línea de defensa, así como el diseño posterior de un plan para que ambas funciones colaboren de manera continuada.

En el estudio de este año, además de entrevistar a distintos *stakeholders* y responsables de la función de Auditoría Interna, PwC también ha consultado a altos responsables de determinadas agencias regulatorias para obtener su “perspectiva interna” sobre la influencia que las expectativas regulatorias están ejerciendo en el ámbito de la Auditoría Interna. En general, nos hemos encontrado con que, con independencia de si las funciones de Auditoría Interna operan en sectores tradicionalmente regulados (por ejemplo, servicios financieros, sanidad) o bien regulados en el marco de múltiples sectores, los reguladores están de acuerdo en que esta función debe dejar patente que cuenta con los ocho atributos principales descritos en la Figura 7. En nuestras conversaciones, se ha dejado claro que los reguladores tienen previsto asignar una mayor importancia a las auditorías internas, lo cual ha hecho que hagan un mayor hincapié en la necesidad de que las funciones de Auditoría Interna participen en las áreas de riesgos emergentes y en otros ámbitos de cambio. Los reguladores también han recalado la necesidad de incluir más recursos técnicos en sus equipos y en que se establezcan líneas de comunicación más efectivas con todas las partes implicadas en los distintos ámbitos de la organización. Por último, los reguladores han indicado, además, la importancia de que la función de Auditoría Interna aproveche su posicionamiento único a la hora de contar con un punto de vista “macro” con alcance

al conjunto de la entidad, y desarrolle su perspectiva a lo largo de todas las líneas de negocio y funciones, participando en las iniciativas más importantes al tiempo que mantiene su objetividad.

Nuestras entrevistas y la experiencia que PwC acumula indican que los reguladores esperan más aportaciones de las funciones de Auditoría Interna; sin embargo, según el estudio de este año, estas expectativas no se están traduciendo en una influencia significativa sobre las principales áreas de Auditoría Interna. Cuando hemos preguntado en qué medida las expectativas regulatorias estaban impactando en la Auditoría Interna, la mayoría de los consultados consideraban que dichos impactos no eran significativos. Ahora bien, los miembros del Consejo consideran que la influencia de los reguladores en el ámbito de Auditoría Interna es mucho mayor de lo que creen los responsables de Auditoría Interna. Esta falta de alineación con relación a la influencia de los reguladores constituye una muestra clara de que debe proporcionarse una mayor consideración a las expectativas de los correspondientes reguladores.

Si bien es evidente que muchos profesionales no son conscientes del elevado impacto regulatorio, los datos de nuestro estudio y las entrevistas realizadas muestran que los grupos de Auditoría Interna están adoptando enfoques y metodologías muy variadas para abordar dichas expectativas regulatorias. Un 29% de los encuestados de nuestro estudio han ampliado el número de profesionales que integran sus equipos como resultado de las expectativas regulatorias, mientras que el 40% ha aumentado el uso de los servicios proporcionados por profesionales externos para conseguir el conjunto de habilidades requeridas.

El enfoque inicial de Nordstrom para abordar el aumento de las expectativas regulatorias ha consistido en incrementar rápidamente el número de recursos disponibles, con vistas a dotar de los recursos adecuados a su equipo una vez desarrolladas las habilidades necesarias. En el marco de este

incremento de habilidades, Nordstrom está reconsiderando el tipo de habilidades que necesita de los auditores operativos para abordar el cumplimiento regulatorio. Por ejemplo, Nordstrom ha incorporado abogados a su equipo de Auditoría Interna y los está formando como auditores. La responsable de Auditoría Interna de la compañía, Dominique Vincenti, comentaba que “están muy al día y son capaces de comprender los pronunciamientos regulatorios, y su aportación e incorporación al equipo ha sido todo un éxito. Aportan una gran credibilidad de cara a la alta dirección y, en particular, de cara a los inspectores y reguladores, porque comprenden las normas jurídicas a nivel experto y también sus implicaciones”.

Según uno de los responsables de cumplimiento de una entidad del Fortune 50 al que hemos entrevistado, en un esfuerzo por gestionar de manera más proactiva la amplia gama de complejos riesgos de cumplimiento global a los que se enfrenta su organización, la función de cumplimiento ha dirigido su atención a la función de Auditoría Interna para conseguir su apoyo a la hora de abordar su programa de auditoría de cumplimiento. A su vez, la función de Auditoría Interna, aprovechando los recursos aportados por un proveedor externo especializado, ha creado un grupo de auditoría de cumplimiento cuya única misión es ejecutar auditorías en este ámbito para medir el grado de adherencia que la organización está llevando a cabo de las políticas de cumplimiento global, brindando su apoyo al programa de seguimiento implantado en este ámbito por el responsable de cumplimiento de la entidad.

Si bien es evidente que cada sector tiene sus propias influencias regulatorias, los miembros del Consejo, la alta dirección y el responsable de Auditoría Interna deben comprender las expectativas específicas de sus propios reguladores y, en caso oportuno, diseñar sus expectativas en consecuencia. Para gestionar de manera eficaz el cambio y la complejidad, y asegurarse de que la organización satisfaga su nivel óptimo de

“La función de Auditoría Interna debe ganarse el respeto de su organización para desempeñar su trabajo con efectividad. Para conseguir este respeto, es necesario que Auditoría Interna demuestre la actitud adecuada. Por eso, hemos implantado un plan de rotaciones que conlleva que algunos de los mejores profesionales de nuestra organización trabajen en el equipo de Auditoría Interna, y lo mismo sucede con determinados profesionales externos que ofrecen sus servicios a la organización. De este modo, se desarrolla un mayor conocimiento sobre el negocio dentro del equipo de Auditoría Interna y nos permite seguir ampliando nuestra base de habilidades de control y los valores corporativos del negocio. Además, contratamos a profesionales externos para que complementen nuestros recursos de Auditoría Interna. De este modo, conseguimos una presencia coherente que complementa nuestro programa de rotaciones y ofrece su cobertura en aquellos ámbitos en los que no contamos con los profesionales internos adecuados o las habilidades especializadas necesarias para una situación en particular”.

Jeremy Smeltser, Director Financiero de SPX (Estados Unidos)

cumplimiento, los responsables de Auditoría Interna deberán reevaluar con frecuencia los requisitos regulatorios que les sean aplicables.

Preparados para crecer: Desarrollar capacidades para cumplir expectativas

Conseguir una adecuada alineación con respecto a las expectativas y a los riesgos críticos de la organización constituye un paso importante para que la función de Auditoría Interna mejore su relevancia y el valor aportado al negocio. Sin embargo, lo que en último término incrementa el valor aportado por la función de Auditoría Interna y le ofrece la oportunidad de ampliar la base de expectativas creadas, es el desarrollo de un rendimiento sólido, continuado y debidamente medido con respecto a estas nuevas expectativas. Y la única manera de conseguirlo es a través de soluciones innovadoras y la ampliación de sus capacidades.

Elegir los “materiales de construcción” adecuados

En el caso de muchos equipos de Auditoría Interna, para poder conseguir un rendimiento de alta calidad en base a las expectativas generadas, es necesario efectuar una inversión continua en soluciones nuevas

e innovadoras. La responsable de Auditoría Interna de Google, Lisa Lee, indica que “en nuestra condición de compañía tecnológica, es necesario que sigamos innovando y adaptándonos a un entorno en constante cambio. Esto ha provocado que nuestra función de Auditoría Interna dedique más tiempo a proyectos de consultoría y servicios de asesoramiento directo para poder analizar los diferentes riesgos alcistas y bajistas a los que se enfrenta la organización. A través de una estrecha colaboración con el equipo de dirección, les ayudamos a proporcionar una adecuada consideración a los controles de los riesgos que afectan a todos los procesos, aún cuando el producto final aún no esté definido. Dado que seguimos dedicando cada vez más tiempo a la realización de auditorías prospectivas, que son las que aportan un mayor valor a la dirección, es necesario que encontremos un equilibrio adecuado entre este tipo de auditorías y el desarrollo de las auditorías de *assurance* tradicionales. Hemos empezado a utilizar mecanismos de análisis avanzado de datos para complementar este tipo de auditorías tradicionales y liberar así recursos para poder dedicarlos a las auditorías prospectivas”.

En los últimos años, el equipo de Auditoría Interna de Bank of the West, ha cambiado el formato de sus informes de manera significativa para centrarse en mayor medida en las deficiencias de control y en las causas

“Hemos creado oficinas locales de auditoría en nuevos mercados (Shanghái y Sao Paulo). Esto ha hecho posible que la función de Auditoría Interna esté más cerca de las unidades de negocios locales, adquiera conocimientos del contexto local y desarrolle estrategias de gestión del talento regionales, al tiempo que trata de mantener su coherencia en la metodología auditora entre los distintos equipos de auditoría a nivel mundial. La dotación de personal de los distintos proyectos sigue siendo global - de modo que nos aseguramos de que los enfoques aplicados son coherentes”.

Valerie Moundjian, Responsable de Auditoría Interna, Solvay (Bélgica)

originales que los motivan, en lugar de en las excepciones identificadas. Según David Fong, West Professional Practices Audit Director, “el principal reto al que nos hemos enfrentado ha sido formar a los auditores ya existentes para que conciban de manera distinta sus auditorías y las pruebas realizadas en ellas”. Para abordar este desafío, la función de Auditoría Interna ha ampliado su dotación de personal incorporando a directores experimentados que puedan cuestionar y desarrollar la base de habilidades existente dentro de las distintas áreas funcionales. Fong considera que “para poder conseguir un lugar preponderante en la mesa en la que se toman las grandes decisiones de la organización, hay que ganarse el puesto. Y, para eso, es necesario colocar a la persona adecuada para que lleve a cabo la auditoría y pueda aportar la perspectiva apropiada en torno a las deficiencias de control y a las causas originales que las motivan”.

Las principales organizaciones están demostrando que la función de Auditoría Interna puede seguir desempeñando un rendimiento superior al hacer uso de metodologías de mejora continua tales como Six Sigma. Progressive Corporation ha contratado recientemente a un profesional con formación en Six Sigma (cinturón negro o black belt) como gerente de auditoría con el objetivo específico de mejorar el rendimiento de la función de Auditoría Interna. Para ello, utilizan únicamente los aspectos de Six Sigma que son relevantes para esta función, aplicando los conceptos que tienen sentido en su entorno de negocio. Si bien, inicialmente, esta iniciativa se recibió con cierto escepticismo, el equipo de auditoría ha visto las ventajas que ha proporcionado. Ahora los auditores cuentan con un mejor entendimiento del proceso y un análisis más detallado de las causas originales, y respaldan las conclusiones con datos y análisis estadísticos. La adopción de la metodología Six Sigma ha ayudado a la función de Auditoría Interna a mejorar su comprensión sobre cómo se controlan los procesos y también ha mejorado la colaboración entre los auditores y las áreas auditadas, motivando una mayor aceptación

de las conclusiones y recomendaciones de mejora proporcionadas.

Los materiales de construcción más importantes: conjuntos de habilidades

Las funciones de Auditoría Interna crean valor mediante un rendimiento de alta calidad, que se consigue mediante la puesta en práctica de las capacidades adecuadas para satisfacer las necesidades actuales de la organización y mantenerse al día para satisfacer las necesidades también en el futuro. El establecimiento de unas expectativas más sólidas, plenamente alineadas con los *stakeholders*, proporciona a la función de Auditoría Interna un marco de trabajo con respecto al cual podría evaluar sus capacidades actuales y podría identificar deficiencias existentes. Si bien prácticamente todas las funciones de Auditoría Interna evalúan sus necesidades de personal todos los años, no siempre analizan sus necesidades actuales y futuras de recursos con respecto a un conjunto específico de habilidades que estén plenamente alineadas con las expectativas de los *stakeholders*. Si se efectúa un análisis de deficiencias de este tipo se puede desarrollar un modelo de gestión de talento muy diferente al utilizado históricamente por las funciones de Auditoría Interna. Una vez efectuada esta evaluación del conjunto de habilidades disponibles, debe definirse un plan debidamente diseñado y concebido para conseguir el conjunto de habilidades adecuadas y para incorporarlas a la organización.

Los *stakeholders* de las funciones de Auditoría Interna que actúan en su calidad de asesor de confianza consideran que la función de Auditoría Interna debe ampliar sus habilidades más allá de los

controles financieros, el fraude y la ética, y los sistemas, para adentrarse en áreas de riesgos críticos para el negocio, tales como la ciberseguridad, la continuidad del negocio, la privacidad y seguridad de los datos y las plataformas específicas de IT. Por ejemplo, los *stakeholders* de las funciones de auditoría que actúan como asesores de confianza tienen una probabilidad un 22% mayor que los *stakeholders* de los proveedores de *assurance* (70% frente a 40%) de considerar que la función de Auditoría Interna cuenta con las habilidades necesarias relacionadas con las plataformas específicas de IT (por ejemplo, SAP, Oracle, PeopleSoft). Asimismo, puede identificarse una diferencia similar en las habilidades referentes a los ámbitos de la privacidad de datos y la continuidad del negocio, en donde más del 80% de los *stakeholders* de asesores de confianza afirman que la función de Auditoría Interna cuenta con estas habilidades, frente a tan sólo el 56% de los *stakeholders* de los proveedores de *assurance*. Los asesores de confianza no cuentan con estas habilidades por defecto, sino que han sabido diseñar con efectividad un plan que les ha permitido obtener el conjunto de habilidades que eran más valoradas por sus respectivas organizaciones, ya sea mediante la contratación de diferentes perfiles de habilidades dentro de su propia compañía o aprovechando su relación con profesionales externos (ver **Figura 6**).

A lo largo de nuestras entrevistas, los responsables de Auditoría Interna han mencionado con frecuencia los problemas a los que se enfrentan debido al aumento de la rotación de empleados en sus equipos y a la falta de profesionales con habilidades especializadas y específicas, si bien también indican que contar con profesionales que tengan habilidades alineadas con los riesgos de su organización constituye

un elemento fundamental para poder desempeñar una función efectiva. Si profundizamos aún más en estos datos, se observa que la mayoría de estos mismos responsables de Auditoría Interna también indican que no tienen previsto incorporar nuevos recursos en los próximos 12 meses y, por lo tanto, intentarán asumir nuevos cometidos con los recursos de los que ya disponen. Según los resultados de nuestro estudio, los *stakeholders* son conscientes de este enfoque, ya que menos de la mitad (49%) de la alta dirección considera que la función de Auditoría Interna está haciendo un buen trabajo a la hora de obtener, formar y/o acceder al nivel adecuado de talento y a los especialistas oportunos para satisfacer sus necesidades. Teniendo en cuenta que es fundamental contar con un modelo de gestión del talento adecuado para poder cumplir las expectativas generadas, no es de extrañar que exista tal correlación entre las percepciones de los *stakeholders* con respecto al desarrollo de las habilidades de la función de Auditoría Interna y su percepción con respecto al rendimiento general de dicha función. A medida que los responsables de Auditoría Interna asumen la responsabilidad de construir una función adecuada a partir de su propio diseño, deben afrontar sus necesidades de habilidades con urgencia. Por su parte, los *stakeholders* deben mostrarse dispuestos a abordar y brindar su apoyo ante los posibles cambios e inversiones que puedan necesitarse.

Las funciones de Auditoría Interna que evalúan continuamente sus recursos y habilidades con respecto a un conjunto definido de expectativas consiguen el apoyo de sus *stakeholders* para invertir adecuadamente y son capaces de prestar un servicio de calidad que redunde en beneficio de sus organizaciones. A medida que la compañía adopte cambios o inicie fases de expansión, los responsables de todas las áreas del negocio deben adoptar medidas proactivas para mantenerse al día con dichos cambios. Este modelo productivo no debería ser diferente en el caso de la función de Auditoría Interna,

con independencia de si está cumpliendo unas expectativas tradicionales u otras expectativas más estratégicas.

Muchas funciones de Auditoría Interna se dan cuenta de que sólo pueden cumplir sus expectativas haciendo uso de expertos externos para abordar las deficiencias existentes a corto plazo - una estrategia que, en muchas organizaciones, exige una nueva forma de concebir la gestión del talento y el desarrollo de los recursos-. Varios de los responsables de Auditoría Interna con los que hemos hablado han indicado que están haciendo uso de la contratación externa para incorporar las habilidades necesarias de las que no disponen dentro de su función. Education Testing Service es una compañía que ha adoptado medidas para abordar las carencias existentes en su organización en materia de habilidades y de personal. Su director financiero, Jack Hayon, lo deja claro: “en una época como la actual, un equipo de Auditoría Interna estático y de pequeñas dimensiones no puede aportar todas las habilidades que son necesarias para gestionar los complejos riesgos a los que se enfrentan las compañías... la comprensión de legislaciones complejas como la FCPA, la seguridad en el entorno IT, el análisis de datos, la información personal, los riesgos internacionales, etc. Este tipo de funciones tienden a realizar las auditorías con las que se sienten cómodos. Si les sacas de sus áreas tradicionales, se dan cuenta de que no disponen de las habilidades necesarias o de la metodología adecuada para cumplir las expectativas. Este tipo de equipos de Auditoría Interna tan reducidos y con unas habilidades tan limitadas pueden resultar contraproducentes para la entidad”. Jack Hayon indica además que al aprovechar la contratación de profesionales externos, su equipo de Auditoría Interna ha sido capaz de demostrar que puede aportar valor en una amplia gama de expectativas al incorporar las habilidades adecuadas cuando son necesarias. Según Hayon, esta función aporta valor de manera rutinaria y, en la actualidad, cuando surge un problema, la dirección solicita que la función de Auditoría Interna participe en su resolución.

Para satisfacer las expectativas, muchos responsables de Auditoría Interna están tratando de obtener una mayor claridad de sus propios *stakeholders* sobre cómo desarrollar el modelo adecuado de gestión de talento. En nuestro estudio, seguimos viendo que las compañías implantan programas formales de rotación de empleados y de “auditores invitados”, extendiendo así las medidas de contratación de personal más allá de su experiencia en Auditoría Externa o contabilidad financiera, externalizando parte de su servicio para tener acceso a mejores metodologías y habilidades, y en caso necesario, optando por la externalización completa de la función. Tal y como ha indicado Amy Campbell, responsable de Auditoría Interna de Caterpillar Inc., “la contratación de especialistas externos nos ha permitido contar con recursos especializados de auditoría en el lugar y en el momento en el que los necesitamos. La combinación de este enfoque de contratación con nuestros recursos internos ha resultado fundamental para poder cumplir las expectativas de nuestros *stakeholders*”.

“Esperamos que la función de Auditoría Interna ponga de relieve las mejores prácticas y las áreas de oportunidad con arreglo a los últimos requisitos regulatorios. A la función de Auditoría Interna le pedimos que nos proporcione sus análisis y sus perspectivas con respecto a los cambios regulatorios previstos, al impacto que estos cambios puedan tener en nuestras operaciones y a nuestro nivel de preparación para afrontarlos”.

Ramsam SK, COO y miembro del consejo (Responsable de Finanzas), Kemwell Biopharma (India)

Compartir la hoja de ruta: la estrategia de comunicación de Auditoría Interna

Un plan de Comunicación detallado constituye un componente fundamental para que la función de Auditoría Interna sea capaz de mantenerse al día y cumplir las expectativas definidas. Las principales funciones de Auditoría Interna crean una estrategia de Comunicación que alcance a todos los *stakeholders* para poder conseguir y mantener un consenso adecuado con respecto a las expectativas de las capacidades que son necesarias para desempeñar su labor.

Los responsables de Auditoría Interna que se consideran asesores de confianza en el seno de sus organizaciones emplean múltiples tácticas en el marco de su estrategia de Comunicación. Entre los enfoques y planteamientos más utilizados,

“El cambio más visible que el equipo ha adoptado en Australia Post ha sido la innovación en el ámbito del análisis avanzado de datos. Esta innovación ha mejorado el valor aportado de manera significativa y permite que el equipo audite los procesos principales con regularidad y eficiencia. En una serie de casos, hemos dejado las actividades de realización de pruebas en manos de otras funciones del negocio para ayudarles a gestionar sus riesgos en tiempo real. Gracias al análisis avanzado de datos, en la actualidad somos capaces de llevar a cabo más auditorías y proporcionar un mayor confort”.

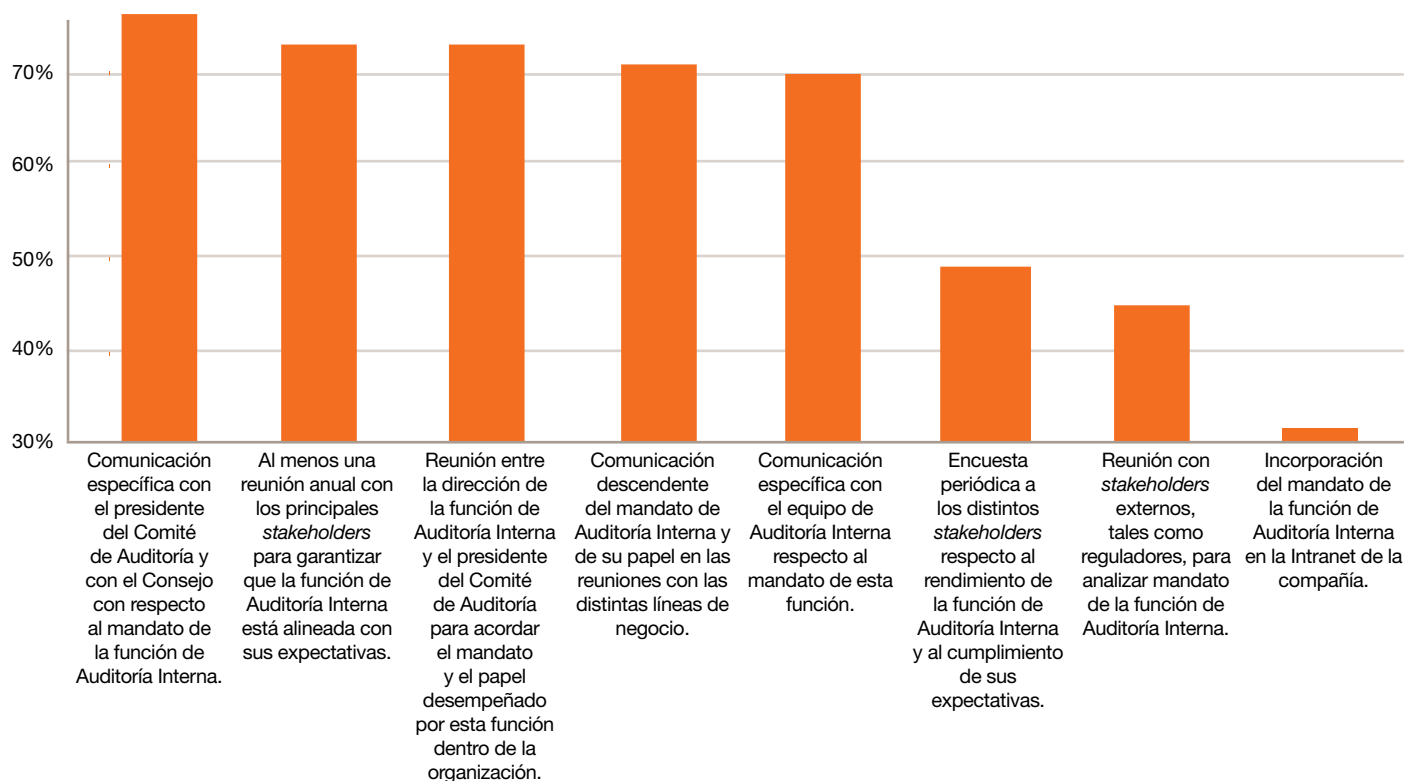
Greg Evans, General Manager, Auditoría Interna, Australia Post (Australia)

se incluyen el establecimiento de un diálogo continuado entre el responsable de Auditoría, la alta dirección, el presidente del Comité de Auditoría y otros *stakeholders* sobre el cometido de la función de Auditoría Interna, su papel en el seno de la organización, y las expectativas que deba cumplir - incluyendo una reunión anual que garantice que la función de Auditoría Interna mantiene sus expectativas alineadas con la organización, a la vista de las cambiantes necesidades de la organización y los continuos cambios que se producen en el entorno de negocio (ver **Figura 9**).

Los participantes de nuestras entrevistas también nos han ofrecido los enfoques que les han permitido comunicar con coherencia sus expectativas y sus resultados. Algunos de ellos incluyen la participación periódica en grupos de trabajo integrados en los que participan distintos *stakeholders*, reuniones trimestrales con la dirección de las unidades de negocio, la utilización de recursos experimentados dentro de la función de Auditoría Interna y el establecimiento de conversaciones individuales con la dirección operativa.

Figura 9: Técnicas de comunicación utilizadas por las principales funciones de Auditoría Interna

(Porcentaje de responsables de funciones de Auditoría Interna -que asumen su condición de asesor de confianza- que han indicado que esta práctica es importante o muy importante para sus equipos)



Tal y como nos ha informado Karen Begelfer, responsable de Auditoría Interna de Sprint, la comunicación del mandato de Auditoría Interna es un proceso continuo. En su opinión, la alineación del papel de Auditoría Interna es el resultado de un sólido proceso de puesta en común de información por parte de Auditoría Interna a todos los niveles de la entidad. En este sentido, apunta que su equipo “allana el terreno porque aprovechan cualquier oportunidad para salir de las cuatro paredes de su oficina y hablar e interactuar con el mayor número de personas posible”. Karen Begelfer se reúne con el equipo de su CEO una vez al trimestre para analizar iniciativas, riesgos y tendencias. Los gerentes de Auditoría Interna se reúnen a su vez con los homólogos de sus distintos *stakeholders* también una vez al trimestre.

La comunicación periódica de las expectativas y responsabilidades a los distintos *stakeholders* permite que el responsable de Auditoría Interna pueda sentar las bases de su función. De la misma manera que un constructor es responsable de la ejecución en la construcción del edificio en base a los planos detallados y comunica los avances conseguidos a las distintas partes interesadas, la función de Auditoría Interna debe supervisar, controlar e informar acerca de los resultados y el valor generado con relación a las expectativas de los *stakeholders*. De este modo, los

distintos grupos de interés son capaces de ver que la función de Auditoría Interna está cumpliendo adecuadamente su cometido y pueden proporcionar a esta función el *feedback* adecuado sobre las áreas en las que perciben mayor valor, así como los ámbitos en los que pueden existir deficiencias en su rendimiento. Para aquellas funciones de Auditoría Interna que tengan que centrarse en distintas deficiencias de rendimiento, será necesario definir un plan de mejora, que se vea acompañado de un seguimiento frecuente y cercano, así como de una serie de hitos que le permitan mejorar los resultados.

Los resultados de nuestro estudio demuestran que las funciones de Auditoría Interna que operan como un proveedor de *assurance* comunican a menudo indicadores de valor tradicionales a sus *stakeholders*, tales como la finalización con éxito del plan de Auditoría y la cobertura del mismo. Por el contrario, los asesores de confianza se centran en comunicar el valor que aportan a la organización mediante las recomendaciones que proporcionan y a través de su participación en la gestión de las cuestiones emergentes. Nuestras entrevistas también han identificado varias funciones de Auditoría Interna que están comunicando y haciendo seguimiento sobre la influencia que han ejercido a la hora de mejorar el control interno de la organización (ver **Figura 10**).

“Dado que contamos con una perspectiva única con respecto a la entidad, la función de Auditoría Interna tiene ante sí una tremenda oportunidad para erigirse en un agente del cambio. A través de nuestras reuniones mensuales y trimestrales, nos mantenemos al día con respecto a las cuestiones emergentes que se producen a todos los niveles de la entidad así como en el conjunto del sector y aportamos recomendaciones y observaciones en tiempo real en relación con las principales iniciativas, decisiones y procesos”.

**Michael Jenkins,
Vicepresidente, Auditoría
Interna, The Gap (Estados
Unidos)**

Figura 10: Formas en las que Auditoría Interna comunica su valor

- **Participación y aportación de valor en todas las iniciativas principales y en los riesgos emergentes, entre los que se incluyen nuevos sistemas, adquisiciones, desinversiones, nuevos productos, nuevas regulaciones, etc.**
- **Capacidad de Auditoría Interna para aportar una perspectiva macro/horizontal con respecto a las principales cuestiones y áreas de riesgo principales para la organización.**
- **Capacidad de Auditoría Interna para convertirse en un “agente de cambio” en la organización, ejerciendo una influencia que mejore el entorno de control general año tras año.**
- **Encuesta anual “voz del cliente”.**
- **Capacidad de Auditoría Interna para dar respuesta a las preguntas formuladas por el Consejo y la dirección.**
- **Valor de las recomendaciones proporcionadas.**
- **Ahorro de costes y mejora de ingresos en función de las recomendaciones y conclusiones proporcionadas por la función de Auditoría Interna.**

Qué significa para tu negocio

Acciones necesarias

Cuando se construye algo con una trascendencia y un valor significativo, ya sea un rascacielos de primer nivel o una organización de Auditoría Interna de talla internacional, el constructor necesita las aportaciones de otros miembros clave: un propietario que establezca la visión adecuada, unos clientes que describan sus necesidades, unos trabajadores que cuenten con las capacidades necesarias para satisfacer dichas necesidades y superar las expectativas creadas, y unos inspectores que asesoren sobre la calidad y la seguridad en las distintas fases de construcción. Si bien la responsabilidad recae en último término en el constructor, el proceso de construcción será un esfuerzo colectivo. Si no existe una adecuada alineación de las expectativas, una inversión apropiada en las capacidades necesarias para cumplir las expectativas, y un plan de Comunicación debidamente diseñado, la función de Auditoría Interna no puede conseguir un rendimiento óptimo ni aportar un valor real, tangible y apreciado por los distintos grupos de interés.

Nuestro estudio indica que los responsables de Auditoría Interna a los que se les da la oportunidad y los recursos adecuados para cumplir unas expectativas más estratégicas resultan más relevantes para sus organizaciones, y los grupos de interés afirman que reciben un mayor valor. La gran mayoría de los responsables de Auditoría Interna hacen lo que pueden a la hora de construir una función que aporte valor, pero muchas de ellas lo hacen con unos recursos y unos procesos que puede que no estén alineados con las expectativas de sus *stakeholders*. A través de unas acciones cuidadosamente definidas, los asesores de confianza comunican ampliamente sus expectativas y los resultados conseguidos, e insisten en hacer

encajar sus recursos con las expectativas generadas por los *stakeholders*.

El responsable de Auditoría Interna debe diseñar adecuadamente su función de Auditoría Interna liderando los esfuerzos de colaboración y obteniendo un consenso sobre las expectativas de los *stakeholders*. Sin embargo, dada la complejidad y la rapidez con la que cambia el entorno de riesgos al que se enfrentan la mayor parte de las organizaciones, la alta dirección y los miembros del Consejo también deben ejercer un papel activo en el diseño de la función, mostrando su apoyo con respecto a las posibles necesidades de inversión en las habilidades necesarias, y animando a la función de Auditoría Interna a que se centre en aportar valor para la organización.

Para conseguirlo, ofrecemos a continuación una serie de medidas específicas que les recomendamos que adopten.

Responsable de Auditoría Interna: lidera el diseño y el plan de Comunicación

- Actúa como un líder desarrollando un punto de vista que responda a lo que los *stakeholders* esperan de la función de Auditoría Interna. El nivel de detalle incluido en este conjunto de expectativas debería ser más atomizado que el incluido en el mandato de la función de Auditoría Interna, y podría llegar a incluir responsabilidades que vayan más allá de las áreas tradicionales de Auditoría Interna. Nuestro estudio sigue demostrando que las funciones que cuentan con un diseño adecuado se centran en los asuntos que más valor aportan a los distintos *stakeholders*.
- Actúa como un líder utilizando un conjunto alineado de expectativas para evaluar

el conjunto de habilidades necesarias con respecto a tus capacidades actuales y desarrollar así un plan de acción, que incluya hitos y parámetros que les permitan abordar las deficiencias de capacidades existentes. Debes obtener el apoyo de los distintos *stakeholders* para invertir en los recursos que sean necesarios, o revisar las expectativas sobre lo que puede lograrse con los recursos que tengas a tu disposición.

- Actúa como un líder creando un plan de Comunicación que te permita conseguir una alineación adecuada respecto al inventario sugerido de expectativas. Somos conscientes de que cada *stakeholder* puede tener diferentes objetivos y expectativas respecto a la función de Auditoría Interna. Por eso, puede que no se consiga una alineación completa, pero la hoja de ruta deberá ser claramente comunicada al conjunto de los *stakeholders*.
- Lidera los esfuerzos adoptados para reevaluar periódicamente el diseño y el enfoque de la función de Auditoría Interna para mantenerla plenamente alineada con las expectativas de los *stakeholders*. Esto a menudo se consigue mediante un seguimiento continuado del rendimiento con relación a las expectativas y a través de una ejecución del plan de comunicación para validar con los distintos *stakeholders* el valor que se está creando.

Miembros del Consejo: realizar aportaciones proactivas y aprueba el diseño

- Realizad aportaciones relacionadas con las expectativas del Consejo, comprendiendo las mejores prácticas y el valor que la función de Auditoría Interna podría proporcionar si las expectativas -apoyadas por las capacidades adecuadas- fueran más estratégicas

y estuvieran mejor alineadas con los principales riesgos de la organización.

- Realizad aportaciones a la alta dirección relacionadas con sus expectativas de la función de Auditoría Interna, y animálos a que aporten orientaciones y asesoramiento al responsable de Auditoría Interna para facilitar su alineación con las expectativas.
- Realizad aportaciones sobre cómo esperas que la función de Auditoría Interna logre cumplir sus planes estratégicos a corto y largo plazo, incluida la necesidad de invertir en el conjunto de habilidades y procesos necesarios para cumplir sus expectativas.
- Realizad aportaciones sobre cuándo y cómo se deberá comunicar contigo el responsable de Auditoría Interna. En la mayoría de las organizaciones el responsable de Auditoría Interna reporta directamente al Consejo de Administración, pero también existe un directivo al que le debe rendir cuentas. Reconoce que este enfoque genera una estructura de gobierno saneada, potencia que el responsable de Auditoría Interna mantenga una comunicación habitual contigo (con mayor frecuencia que una vez por trimestre), y ofrece tu apoyo eliminando obstáculos para conseguir que este diálogo resulte productivo.
- Realizad aportaciones al responsable de Auditoría Interna sobre cómo y cuándo prefieres que la función de Auditoría Interna te informe sobre los avances conseguidos con respecto a las expectativas creadas. No te conformes con recibir unos informes “a tiempo, y que se ajusten al presupuesto”. Debes esperar más - y Auditoría Interna debe aportar más-.
- Proporcionad vuestra aprobación a través del Comité de Auditoría respecto al diseño acordado.

Dirección ejecutiva: apoya el diseño

- Apoya el diseño comunicando claramente tus expectativas y colaborando para

conseguir un conjunto alineado de expectativas, reconociendo que no todas las expectativas de la dirección terminarán incorporándose en el mandato final.

- Apoya la idea de involucrar a la función de Auditoría Interna en áreas no tradicionales, y valora las nuevas perspectivas y el feedback que esta función te puede aportar. Acoge de buen grado la idea de que las capacidades de la función de Auditoría Interna han evolucionado, y que si están debidamente alineadas y cuentan con los recursos apropiados, esta función es capaz de cumplir con su cometido en una serie de iniciativas mucho más amplias y estratégicas, y generar un valor significativo. Somos conscientes de que este esfuerzo puede resultar difícil y, en ocasiones, incómodo, pero nuestros estudios y análisis indican claramente que cuando la función de Auditoría Interna evoluciona para convertirse en un asesor de confianza, los distintos *stakeholders* obtienen un valor superior.
- Apoya los esfuerzos adoptados para alinear las habilidades con tus riesgos empresariales y las expectativas acordadas. Entendemos que existen presiones de costes, por lo que no defendemos que haya que aprobar todas las nuevas inversiones sin realizar antes un estricto análisis al respecto. Te animamos a que establezcas un diálogo productivo en torno a las deficiencias de habilidades existentes y a la alineación de dichas habilidades con sus expectativas, en lugar de limitarse a analizar parámetros más tradicionales, como el número de empleados a tiempo completo (o equivalentes) disponibles.
- Apoya la necesidad de que exista una comunicación continua y anima al responsable de Auditoría Interna a que establezca un diálogo periódico con los miembros del Consejo y con distintos integrantes de la alta dirección.
- Apoya los esfuerzos adoptados por la función de Auditoría Interna para desarrollar indicadores que se alineen a

tus expectativas, y espera algo más que el típico informe sobre controles existentes. Las funciones que actúan como asesores de confianza han de ser progresistas con respecto a los parámetros que utilices y controles. Considera si la función de Auditoría Interna de tu organización podría mejorar su cometido y hazte responsable de conseguirlo.

En el entorno de negocio actual, la velocidad a la que se producen los cambios es demasiado elevada como para seguir intentando asumir nuevas responsabilidades con los mismos recursos y los mismos planteamientos. Tal y como demuestran nuestros estudios y nuestra experiencia, la alineación de las expectativas de la función de Auditoría Interna, el establecimiento de un diálogo abierto y sincero en torno al valor que esta función puede aportar y sobre las capacidades que necesita para conseguirlo harán que las funciones de Auditoría Interna sean mucho mejor valoradas por sus organizaciones.

Las unidades de negocio ajustan sus objetivos de ventas para sus equipos comerciales todos los años. El área de producción establece a su vez unos objetivos anuales para mejorar sus resultados y su productividad. De la misma manera que cualquier otra función se esfuerza por subir de nivel, la función de Auditoría Interna debe seguir evolucionando con la organización mediante una estrategia claramente definida, alineando su mandato a las expectativas de los *stakeholders* de manera que pueda evolucionar continuamente al mismo ritmo que el resto de la organización. Si se satisfacen estas expectativas cambiantes a través de una evolución continua y una expansión de sus capacidades, en lugar de reaccionar al cambio una vez que éste se produce, se conseguirá que la función de Auditoría Interna se convierta en una función más relevante para la organización, con independencia de las estrategias y la dirección que adopte el negocio.

¿Está consiguiendo tu función de Auditoría Interna mejores resultados a través de tu diseño?

Anexo A: Acerca del informe

El Estudio sobre el estado de la profesión de Auditoría Interna de 2014 combina análisis cualitativos y cuantitativos. Durante el otoño de 2013, se llevó a cabo una encuesta online que generó respuestas de un total de 1920 directivos. La mayor parte de los encuestados eran responsables de Auditoría Interna e integrantes directos de su equipo, mientras que el resto de encuestados incluye a presidentes de Comités de Auditoría y otros miembros de Consejos de Administración, directores generales, directores financieros, responsables de riesgos, responsables de cumplimiento y responsables de los servicios jurídicos. Estos participantes representan a compañías de un amplio espectro de tamaños y sectores, en el que se incluyen un total de 24 industrias y 37 países.

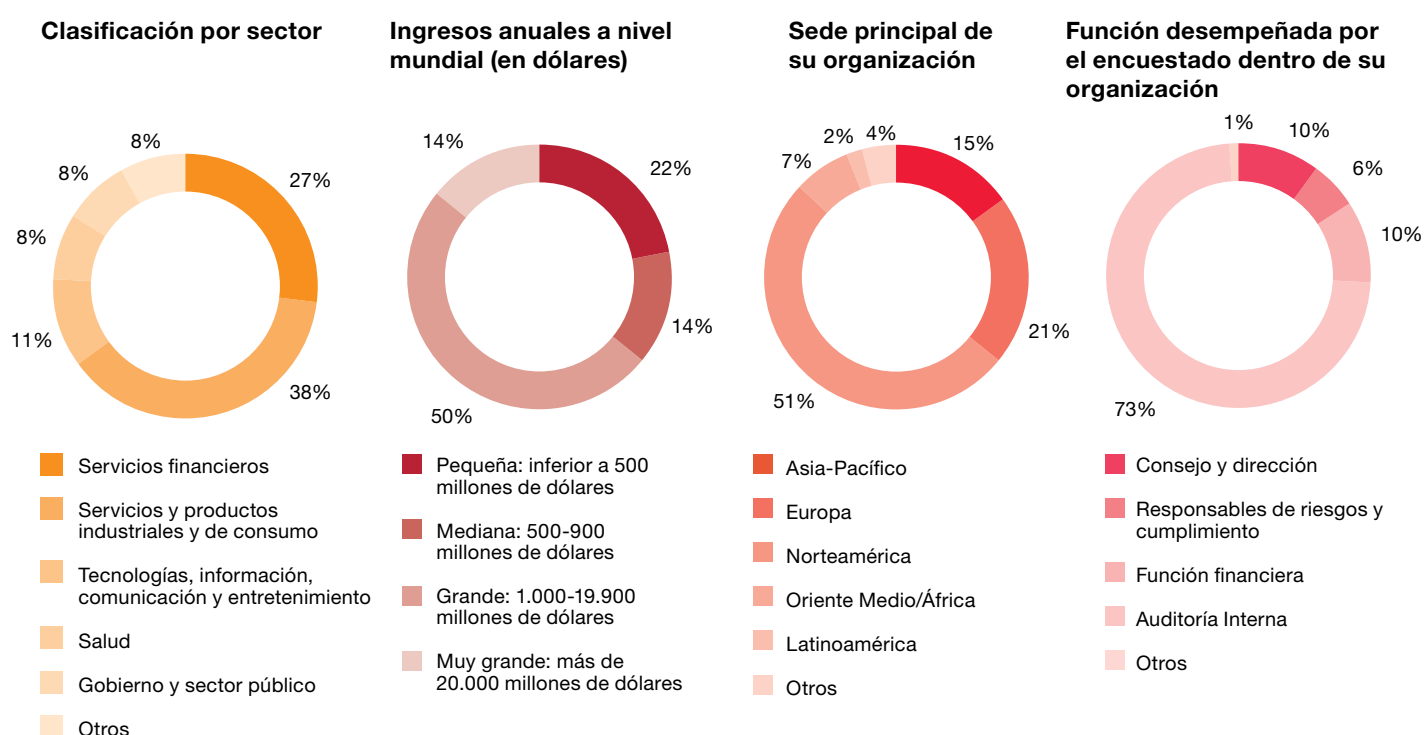
Para recopilar los datos cualitativos sobre las principales perspectivas y las mejores

prácticas, PwC también llevó a cabo entrevistas en profundidad con más de 125 stakeholders y responsables de Auditoría Interna de Norteamérica, Europa, Australia y Asia. 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, ámbitos geográficos y diferentes tipos de entidades. 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.

En el marco del presente informe, hacemos referencia a un subgrupo de encuestados al que denominamos “asesores de confianza”. Este grupo está compuesto por el 24% de la muestra del estudio, e incorpora una

representación debidamente equilibrada de sectores, geografías y tamaño de organizaciones. Esta agrupación representa a aquellos encuestados que han indicado que la definición que mejor encaja con el valor que perciben de la función de Auditoría Interna es la siguiente: “la función de Auditoría Interna aporta servicios de valor añadido y un asesoramiento estratégico proactivo al negocio que va más allá de la ejecución eficiente y eficaz del Plan de Auditoría”. Asimismo, hemos identificado un grupo al que denominamos “proveedores de *assurance*” en nuestro estudio (representa a un 13% de los encuestados) que ha seleccionado la definición “ejecuta con eficiencia y efectividad el Plan de Auditoría y comunica las conclusiones en consecuencia” como la definición que mejor encaja con el valor que perciben de la función de Auditoría Interna.

Figura 11: Aspectos demográficos de los encuestados



Anexo B: Principales riesgos

Los riesgos aumentan en todos los ámbitos del entorno empresarial – esta es una tendencia que tres de cada cuatro encuestados (75%) tiene presente en el estudio de este año, y que ya era claramente visible en el estudio del año pasado, cuando el 81% de los encuestados hacía hincapié en este mismo aspecto-. Si bien los titulares de los periódicos siguen centrándose en la recuperación económica y en las medidas adoptadas en relación con la austeridad fiscal en muchas partes del mundo, la atención de los altos directivos ha cambiado. En conjunto, sólo el 42% de los encuestados ha indicado que los cambios económicos que se producen a escala internacional y la incertidumbre constituirán unos motores importantes del cambio en los próximos 18 meses. En su lugar, los encuestados esperan que el motor de cambio que mayor impacto genere en sus organizaciones en los próximos 18 meses sea el cambio tecnológico y los riesgos de las tecnologías de la información (58%) (ver **Figura 12**).

Como respuesta a éste y otros grandes cambios que se están produciendo en los mercados, las organizaciones de todos los sectores están llevando a cabo grandes transformaciones en sus negocios. De hecho, ante la pregunta de cuál es el principal motor interno de cambio de cara a los próximos 18 meses, el 71% de los encuestados apunta a la transformación del negocio (ver **Figura 12**). Después de la transformación del negocio, se sitúan otros motores internos del cambio estrechamente relacionados: la creciente dependencia de las tecnologías y los sistemas de IT, la innovación en torno a los productos, servicios y modelos de negocio, y los cambios en la gestión del talento, la dotación de personal y los recursos.

A medida que las organizaciones identifican las deficiencias de sus

Figura 12: Principales motores de cambio en los próximos 18 meses

En tu opinión, ¿cuál de los siguientes factores externos de cambio tendrá el mayor impacto en tu organización en los próximos 18 meses?

Cambio tecnológico y riesgos de sistemas	58%
Creciente complejidad y análisis por parte de los reguladores	56%
Cambios en las necesidades y comportamientos de los clientes	50%
Cambios en las políticas públicas (política fiscal y monetaria, etc.)	42%
Cambios económicos e incertidumbre mundial	42%

En tu opinión, ¿cuál de los siguientes factores internos de cambio tendrá el mayor impacto en tu organización en los próximos 18 meses?

Iniciativas de transformación del negocio/gestión del cambio	71%
Mayor dependencia de las tecnologías y de los sistemas de información	59%
Innovación en torno a los productos, servicios y modelos de negocio	52%
Cambios en la gestión del talento, dotación de personal y recursos	38%
Fusiones, adquisiciones y desinversiones	32%

capacidades en relación con estos cambios, la función de Auditoría Interna debe estar alineada con los principales riesgos a los que se enfrenta la organización y con las expectativas que se tenga de su función en relación con dichos riesgos. Los resultados de nuestra encuesta muestran que las organizaciones que esperan que la función de Auditoría Interna desempeñe un papel de asesor de confianza quieren que esta función participe en la gestión de los riesgos más críticos para la organización.

Por ejemplo, el 80% de los encuestados espera que los asesores de confianza participen en mayor medida en las iniciativas de la compañía en el ámbito de Big Data y del análisis avanzado de datos del negocio en los próximos 12 meses (ver **Figura 13**). En todas las áreas de riesgos, es más probable que los asesores de

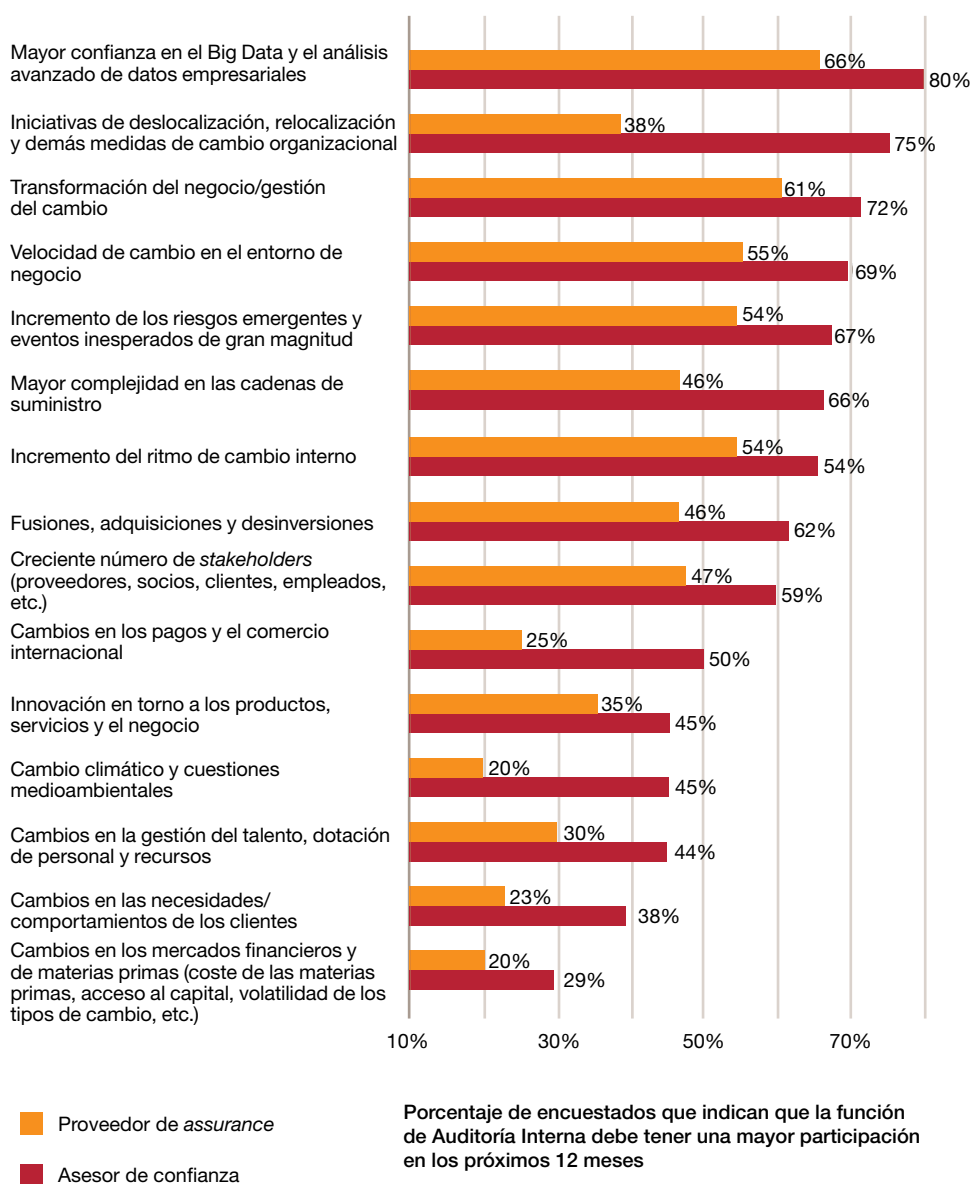
confianza participen en esos ámbitos que los proveedores de *assurance*.

Finalmente, los resultados de nuestro estudio muestran que aquellas compañías cuyas funciones de Auditoría Interna actúan como un asesor de confianza tienden a contar con unas capacidades más maduras de gestión de riesgos. Las organizaciones que disponen de este tipo de capacidades gestionan bien sus riesgos con mayor frecuencia (96%) en comparación con aquellas organizaciones cuyas capacidades en este ámbito se encuentran aún en una fase inicial (36%) (**Figura 14**). De este modo, la madurez y la profundidad de las funciones de Auditoría Interna y de gestión de riesgos de la organización a la hora de contribuir a gestionar el riesgo tienen una importancia fundamental a medida que las

“Nuestras tres líneas de defensa están claramente articuladas y son comprendidas a todos los niveles de la organización y por tanto nadie cuestiona ni le cuesta entender el papel de la función de Auditoría Interna. Creo firmemente que estamos plenamente alineados con las expectativas, pero esto sólo se consigue cuando existe una clara definición de las líneas de defensa”.

Janet Chapman, General Auditor, Union Bank (Estados Unidos)

Figura 13: Ámbitos en los que los encuestados quieren que exista una mayor participación por parte de la función de Auditoría Interna en los próximos 12 meses

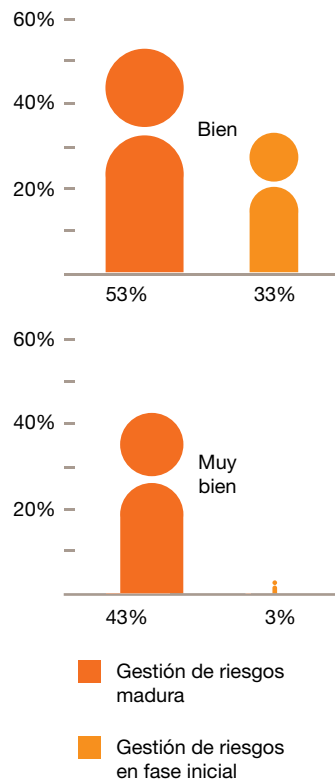


organizaciones se enfrentan a un entorno global de riesgos cada vez más complejo.

La capacidad de estas funciones para centrarse en las cuestiones y riesgos críticos de la organización constituye un atributo principal de cualquier función de Auditoría Interna. Al desarrollar y definir las expectativas sobre las que debe actuar, la función de Auditoría interna deberá analizar de manera explícita con los distintos grupos de interés sus expectativas con respecto al papel que deba desempeñar a la hora de abordar los principales riesgos de la entidad. Los stakeholders deberán comprender el valor que la función de Auditoría Interna podría proporcionar en relación con dichos riesgos y apoyarle a la hora de invertir en aquellas capacidades que aporten valor allí donde sea más necesario. En último término, con una sólida coordinación y una clara definición de funciones y responsabilidades a través de las tres líneas de defensa, las organizaciones se encontrarán en una posición óptima para defenderse con las mayores garantías frente a un entorno de riesgos dinámico y en constante evolución.

Figura 14: Las empresas con funciones de gestión de riesgos maduras gestionan los riesgos habitualmente mejor

¿Cómo gestiona su organización los riesgos? (Funciones de gestión de riesgos maduras vs en fase inicial)



Contactos

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

Ramon Abella

Socio Responsable de Auditoría
Interna en PwC España
Tel.: + 34 915 684 600
ramon.abella.rubio@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 157 países con más de 184.000 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

© 2014 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.