



Edición 6

PERCEPCIONES Y PERSPECTIVAS GLOBALES:

elevar el impacto estratégico de
auditoría interna

Contribuyentes

Luz Dary Bedoya Bedoya,
CIA, CISA, Gerente superior,
Audilimited, Organización
Corona – *Colombia*

John Bendermacher,
CIA, RA, Director ejecutivo de
auditoría, ABN AMRO Bank –
Países Bajos

Maria Craig,
CIA, QIAL, CMIIA,
Directora de auditoría interna,
Homes and Communities
Agency – *Reino Unido*

Oliver Dieterle,
CIA, CGAP, CRMA, Director
ejecutivo de auditoría,
Bundesagentur für Arbeit –
Alemania

Giovanni Grossi,
CIA, CCSA, CFSA, CGAP, CRMA,
Presidente honorario,
IIA-Italia – *Italia*

Índice

Introducción	4
Comprender su misión estratégica	5
Elevar el valor estratégico de auditoría interna	6
Desafíos.....	10
Resumen	11



Consejo Asesor

Nur Hayati Baharuddin, CIA,
CCSA, CFSA, CGAP, CRMA –
IIA–Malasia

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL –
IIA de la Federación Africana

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA,
CGAP – *IIA–Países Bajos*

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA –
Member of *IIA–Emiratos Árabes
Unidos*

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA –
IIA–América del Norte

Ana Cristina Zambrano Preciado,
CIA, CCSA, CRMA – *IIA–Colombia*

Opiniones de los lectores

Envíe sus preguntas o comentarios a
globalperspectives@theiia.org.

Copyright © 2016 del The Institute of Internal Auditors, Inc., ("The IIA") estrictamente reservado. Toda reproducción del nombre o logotipo del IIA llevará el símbolo de registro de marca federal de los EE. UU. ®. No se puede reproducir ninguna parte de este material de ninguna forma sin el permiso por escrito del IIA.

Escritor principal
Stephen K. Henn, Esq. –
Estados Unidos

Introducción

La creciente importancia del rol de auditoría interna como la tercera línea de defensa en la gestión y el control eficaces de los riesgos ha incrementado su visibilidad dentro y fuera de la organización. Como consecuencia, los directores ejecutivos de auditoría (DEA)¹ y los departamentos de auditoría interna están en la búsqueda de formas para utilizar sus conocimientos únicos para mejorar su valor para la misión general de la empresa. Esto conduce a la pregunta (que se hacen todas las áreas de apoyo con alto desempeño como finanzas, recursos humanos, TI y legales): ¿cómo podemos tener un impacto estratégico en la organización?

Auditoría interna se encuentra en una posición única para ser un socio estratégico. Con relaciones jerárquicas hacia el director ejecutivo (CEO) u otro directivo ejecutivo, el comité de auditoría y el consejo de administración, los DEA con alto desempeño combinan inteligencia, conocimientos, diligencia y curiosidad de forma que posiciona a auditoría interna para un rol estratégico crucial. A pesar de esto, a los DEA no se los reconoce generalmente por el posible impacto estratégico que pueden tener en sus organizaciones. Para los DEA que buscan elevar el rol estratégico de auditoría interna, se deberían responder varias preguntas para dar el siguiente paso lógico y deseado. ¿El DEA comprende la misión estratégica de la organización a nivel profundo? ¿El DEA comprende la perspectiva del director ejecutivo y del consejo de administración y realiza el esfuerzo por convertirse en un socio de confianza, ofreciendo asesoramiento y soluciones que abordan problemas clave? ¿Auditoría interna está alineada con la misión estratégica? ¿Auditoría interna se anticipa y es proactiva (en lugar de reactiva)? ¿El DEA proporciona aseguramiento sobre gestión de riesgos?

Desafortunadamente, las percepciones tradicionales de la auditoría interna pueden hacer que otros tengan recelo a la hora de adoptar a auditoría interna como socio estratégico. Además, auditoría interna debe equilibrar la independencia que se exige a su rol con el nivel de participación en las tareas tácticas necesarias para alcanzar los objetivos de la organización. Después de todo, evaluar estas tácticas es obligación de auditoría interna. Pero abordar proactivamente estos desafíos puede conducir a una oportunidad real para que auditoría interna sea reconocida como un socio y colaborador estratégico.

¹ DEA describe al director ejecutivo de auditoría, director de auditoría interna u otro puesto superior responsable de gestionar eficazmente la actividad de auditoría interna.

Comprender su misión estratégica

Luz Dary Bedoya Bedoya de Audilimited, Organización Corona en Colombia, explica, “Es imposible auditar un proceso sin comprender los objetivos de este, las reglas de gobierno y el contexto del sector económico. Es lo mismo para la empresa: es imposible desarrollar un plan de auditoría anual adecuado sin un profundo conocimiento de la estrategia de la empresa”. En consecuencia, un paso clave inicial para elevarse al puesto de socio estratégico es comprender la misión estratégica de la organización, los objetivos diseñados para lograr esa misión y las métricas según las cuales se medirá el éxito.

Por lo tanto, el DEA debe analizar cuál es la misión estratégica de la organización además de la intención estratégica subyacente para esa misión. Aunque parezca una tarea simple, es importante comprenderla. Si auditoría interna no entiende la misión estratégica y la intención estratégica de la organización, no puede progresar hacia su objetivo, que consiste en que la vean como un socio estratégico.

Además, comprender la misión estratégica requiere de un conocimiento profundo del plan operativo para ejecutar esa misión y todo lo que hay de por medio. El plan estratégico generalmente está formado por los objetivos estratégicos diseñados como pasos para alcanzar el plan y un conjunto de indicadores de medición que se usarán para determinar el éxito. Estos objetivos estratégicos e iniciativas tácticas, en combinación con las mediciones de evaluación, son importantes porque impulsarán el comportamiento de toda la organización y de cada unidad de negocios individual. Si a un ejecutivo superior y una unidad de negocios se les asigna la tarea de ciertos objetivos secundarios y serán evaluados con base en si alcanzaron esos objetivos, estos objetivos informarán al DEA y a auditoría interna dónde enfocarse para identificar los riesgos del plan estratégico. Este análisis incluye realizar preguntas importantes. ¿Las mediciones y los objetivos subyacentes respaldan el plan estratégico? ¿Los criterios de medición respaldan y se alinean con los objetivos y la misión estratégica? ¿Los objetivos y las métricas crean incentivos que pueden incrementar el riesgo, especialmente si hay peligro de no alcanzar los objetivos? ¿Quién es responsable de cada uno de los objetivos? ¿Tiene la autoridad para ejecutar la estrategia?

Como uno puede ver, cuanto más alineado están el DEA y auditoría interna con la misión estratégica, más probable será que se identifiquen y evalúen los riesgos asociados con la misión, los objetivos y las mediciones. Además, una comprensión más profunda del plan estratégico informará mejor a auditoría interna para servir de manera optimizada a la organización, de forma que sea la más importante para el consejo de administración y la dirección ejecutiva. A menos que auditoría interna tenga una comprensión detallada de las tareas de las unidades de la organización y de la forma en que se medirá el éxito de las unidades, se verá a auditoría interna como un área que ofrece asesoramiento, ayuda o asistencia menos importante. Sin este contexto estratégico, una unidad de la organización tenderá a rechazar o declinar amablemente los esfuerzos de asesoramiento de auditoría interna porque se percibirá el apoyo de esta como algo que no tiene valor estratégico o de otro tipo. Comprender y alinearse con el plan estratégico ayuda a auditoría interna a ofrecer apoyo y aseguramiento relevante y significativo que ayudará a la organización a resolver mejor los desafíos de negocios.

Un paso clave inicial para elevarse al puesto de socio estratégico es comprender la misión estratégica de la organización, los objetivos diseñados para lograr esa misión y las métricas según las cuales se medirá el éxito.

Elevar el valor estratégico de auditoría interna

En organizaciones con alto rendimiento, cada parte de la organización querría contribuir a un nivel mayor, ya sea ventas, operaciones o respaldo administrativo. Auditoría interna no está sola en su deseo de ofrecer sus conocimientos a nivel estratégico. Otras funciones administrativas y empresariales tradicionales han tenido desafíos similares y han encontrado el éxito en la tarea de crecer y salirse de sus roles históricos. El director financiero (CFO) pasó de consistir en un rol limitado de generación de informes a un rol de negocios estratégico y más amplio al ofrecer una perspectiva única sobre los resultados financieros. El departamento de recursos humanos pasó de la dotación de personal a la gestión estratégica del personal al vincular la importancia de la gente indicada para lograr resultados. El director de tecnología de la información (DTI) y el asesor jurídico también están elevando sus perfiles estratégicos y su impacto. Por lo tanto, el camino para elevar a auditoría interna puede verse a través de los ejemplos exitosos del progreso de otras áreas en la mejora de sus roles. Y auditoría interna está específicamente en una posición única, a través de su amplia incumbencia en la organización y sus relaciones jerárquicas, para capitalizar esto en el entorno de negocios que cambia constantemente en la actualidad.

Comprender al director ejecutivo

Aunque hablamos de misiones e iniciativas y planes, la estrategia de una organización comienza con un intercambio de ideas entre el director ejecutivo, su equipo de liderazgo y el consejo de administración. Estas ideas se toman de la experiencia con la organización y la perspectiva de esta que tienen el director ejecutivo y el consejo de administración, sus capacidades y desafíos, las necesidades de los clientes, el entorno general del mercado e incluso eventos mundiales. Todos estos factores se producen a partir de las consideraciones del director ejecutivo y del consejo de administración y forman la perspectiva que moldea la base de la evaluación de la misión estratégica futura. El DEA debe comprender esta perspectiva para elevar su valor.

Comprender los flujos de las relaciones construidas en los niveles más altos y la relación general entre la función de auditoría interna y la organización reflejará la interacción del DEA con el director ejecutivo, el comité de auditoría y el consejo de administración.

Oliver Dieterle de Bundesagentur für Arbeit, en Alemania, destaca la importancia de la interacción del DEA con el consejo de administración: “El DEA debe comprender a la empresa desde la perspectiva del consejo de administración. Sin eso, no podrá convertirse en un socio. El DEA también debe comprender al director ejecutivo”. Bedoya añade, “Otro paso importante para elevar el nivel es comprender y abordar la estrategia y los riesgos de la empresa con la dirección. Los DEA deben comprender la empresa así como el director ejecutivo la comprende. A continuación, puede concentrar la atención en lo que es importante para el DEA y para el consejo de administración y adoptar su propia estrategia para respaldar estas prioridades”.

Maria Craig de Homes and Communities Agency en el Reino Unido, observa que el aspecto de “asociarse”, de ser un “socio estratégico”, transmite un “deseo equitativo y compartido o común de trabajar juntos en el nivel más alto de la

organización para alcanzar lo que es mejor para la organización”. En esto hay una comprensión implícita de que hay dos partes dispuestas a asociarse... donde cada parte ve valor en lo que aporta la otra.

No obstante, asociarse no significa que haya una sociedad equitativa en todas las responsabilidades. Como señala Craig, el consejo de administración y la alta dirección son los que en última instancia determinan la dirección estratégica, y “auditoría interna debe reconocer los roles dentro de su organización que son claves para ese proceso y adquirir una comprensión amplia de cómo está la empresa en la actualidad y hacia dónde va”. Pero a pesar del deseo de auditoría interna de ser estratégica, su rol es auditar, evaluar, valorar y consultar. El papel de auditoría interna no es contribuir a la estrategia, como participante activo en el establecimiento de estrategias. Por lo contrario, su rol es entender la estrategia profundamente de modo tal que auditoría interna esté mejor posicionada para identificar los riesgos inherentes a lograr la estrategia y si esos riesgos se están gestionando adecuadamente. Tener un puesto en la mesa, estar físicamente presente durante el desarrollo de la estrategia, proporciona un mejor contexto que simplemente leer el plan estratégico en la parte posterior.

Convertirse en un socio de confianza

Después de que el DEA comprende la perspectiva del director ejecutivo y del consejo de administración, el DEA necesita construir una relación profesional y confianza dentro de la organización completa. Esto requiere que el DEA aporte sus conocimientos para los desafíos más amplios de la empresa. Observe que el objetivo es recomendar soluciones, no simplemente señalar problemas. El valor único del DEA se divide en dos. Por un lado, tiene una visión y comprensión amplia de toda la organización. Por el otro, es un experto bien perfeccionado en gestión de riesgos, control y procesos de gobierno. Combinados, estos aportan perspectivas únicas para ayudar a identificar y resolver problemas de control de riesgos relacionados con los desafíos de la empresa que más impiden el éxito estratégico.

Dieterle observa, “Convertirse en un asesor de confianza significa comunicarse de forma que haga que el director ejecutivo acepte al DEA como ‘uno del equipo ejecutivo’. Además, es necesario que hable con el equipo ejecutivo y con la alta dirección en su organización. Debe comprender sus perspectivas y su empresa. Esto requiere cambios y, en cierta medida, ampliar la perspectiva más allá de su campo. El desafío es que el DEA tenga una mentalidad empresarial, pero que esté claro en su rol principal como auditor interno”.

Con una buena asociación, los resultados pueden ser muy positivos. John Bendermacher de ABN AMRO Bank en Países Bajos relata su experiencia personal: “Como el DEA, tengo reuniones bilaterales con el presidente del consejo de administración de forma muy regular. En estas reuniones puedo poner el impacto estratégico de los hallazgos y problemas en la mesa de debate. Además de estas reuniones, el presidente me consulta también. Para esto siempre tengo que escribir un memorándum o informe; de hecho, es probable que sea incluso más eficaz que la comunicación oral”. Durante una revisión reciente de la estrategia y la organización, Bendermacher logró que varias ideas y observaciones se integraran a la revisión estratégica aprovechando su acceso como una oportunidad de añadir valor.

“Convertirse en un asesor de confianza significa comunicarse de forma que haga que el director ejecutivo acepte al DEA como ‘uno del equipo ejecutivo’. Debe comprender sus perspectivas y su empresa...”.

Oliver Dieterle, DEA,
Bundesagentur für Arbeit

Actualización de gestión de riesgo empresarial del COSO:

El COSO está en el proceso de actualizar su Enfoque integrado de gestión de riesgo empresarial de 2004, titulado *“Enterprise Risk Management—Aligning Risk with Strategy and Performance”* (Gestión del riesgo empresarial: alinear el riesgo con la estrategia y el desempeño). Esta actualización reconoce la mayor importancia del rol del DEA y de auditoría interna en la tarea de ayudar a guiar la estrategia. En particular, el proyecto busca proporcionar una mayor perspectiva sobre el rol adecuado de la gestión del riesgo empresarial al establecer y llevar a cabo la estrategia. Además, el proyecto ofrece una perspectiva diferente sobre las formas de ver el riesgo en el establecimiento y logro de objetivos en un mundo de creciente complejidad de los negocios.

La actualización del COSO alienta a los consejos de administración a ir más allá en el uso de la gestión del riesgo empresarial al “seleccionar y refinar la estrategia”. Los autores sugieren que debe haber un cambio para dejar de evaluar el riesgo en comparación con las estrategias que ya se han determinado, para pasar a usar la gestión del riesgo empresarial en el proceso estratégico. Explican que “La gestión del riesgo empresarial ayuda a hacer que la evaluación de la estrategia arraigada en las decisiones que toma la alta dirección sea mucho más clara. Aclara cómo se puede mejorar la selección de la estrategia. Elegir una estrategia requiere una toma de decisiones estructurada que analice el riesgo y alinee los presupuestos y las actividades con la misión y visión de la organización”.

Respaldar la misión estratégica como equipo

Así como el rol de la relación entre el DEA y el director ejecutivo y el consejo de administración es importante, igual de relevante es construir una relación sólida entre el personal de auditoría interna y el resto de la organización. Aunque el personal tendrá dificultades para ser estratégico sin un DEA estratégico, el equipo de auditoría interna debe tener el deseo y la preparación necesarios para respaldar la asunción de un rol estratégico. Al igual que con la mayoría de los desafíos de la organización, el éxito depende de la combinación correcta de habilidades técnicas e interpersonales.

El primer paso es generar la aprobación del enfoque diferente y más desde arriba hacia abajo en todo lo que hace y prioriza auditoría interna. Craig aconseja, “Sea claro con lo que quiere lograr y por qué. ‘Es una cuestión de equipo’, así que reconozca que todos deben tener un rol. Debería conseguir la aprobación de su propio equipo primero antes de abordar el resto de la organización. Y comunique sus metas claramente al consejo de administración, al comité de auditoría y a los ejecutivos, y consiga la aceptación y el respaldo en el nivel más alto”. El DEA puede asistir con el esfuerzo al desarrollar un plan de comunicación para partes interesadas, especialmente el consejo de administración y el equipo ejecutivo. Bendermacher recomienda, “Demuestre al consejo de administración cómo la empresa maneja la estrategia. Realice una evaluación de riesgos desde arriba hacia abajo y proporcione aseguramiento (o añada valor) al proceso de controlar, supervisar y reportar sobre el progreso de la estrategia”. Orientar a todo el equipo de auditoría para que considere la misión estratégica en cómo aborda el trabajo detallado de auditoría requiere tiempo, habilidades y talento.

Un enfoque diferente ciertamente requeriría nuevos talentos, por lo cual el DEA debe apoyar al equipo de auditoría interna con formación que exceda las habilidades técnicas hacia habilidades blandas y de negocios más amplias. Giovanni Grossi, presidente honorario del IIA Italia, identifica la interacción personal como una habilidad de gran importancia para auditoría interna. “Este nuevo rol estratégico requiere el desarrollo de una actitud que implique una mayor habilidad para manejar las interacciones interpersonales y la valentía para enfrentar el riesgo de interpretar un rol completamente nuevo con puntos de referencia históricos muy limitados”. Bedoya va un paso más allá y comenta cómo el rol de auditoría interna puede generar debates difíciles con otros en la organización. “Al momento de discutir las diferencias con la dirección, auditoría interna debe colaborar. No todo lo que hace la dirección está bien o mal, y los auditores tienen la obligación de asesorarla acerca de los riesgos de sus oportunidades al ser firmes al momento de abordar el problema, pero sensibles al momento de hablar con la persona”.

Grossi sugiere que podría necesitarse una buena cantidad de ascensos internos dentro de la organización. Auditoría interna debería abogar por el nuevo enfoque y destacar el valor de su nuevo rol, de modo tal que la organización pueda prepararse para los resultados y apreciarlos. “Darles un obsequio que no comprenden es inútil, así que necesitamos convencerlos del valor que tiene estar dispuestos a ir más allá de simplemente esperar las entregas tradicionales de la profesión de auditoría interna”.

Elevant la gestión de riesgos

No se puede realizar ningún debate estratégico sin debatir sobre el riesgo. “Riesgo” es la mitad del intercambio entre “riesgo y recompensa”. En términos simples, no hay ninguna dirección o iniciativa estratégica que pueda tomar una organización que no implique cierto nivel de riesgo. Y como nadie salta de un avión y empaca un paracaídas mientras cae, las organizaciones no deberían establecer una estrategia que no incluya una comprensión profunda de los riesgos antes de llegar a un acuerdo en cuanto a esa estrategia. Aquí es donde el DEA puede ser estratégicamente eficaz. El DEA debe transmitir al consejo de administración no solo los riesgos de la iniciativa, sino cómo esos riesgos pueden controlarse o se controlarán y si el proceso de control es parte del marco actual de control o si requiere recursos diferentes. Grossi comenta, “Es imperativo que concienticemos a nuestros clientes internos acerca de los aportes que puede proporcionar nuestra profesión al adelantarnos a los eventos en lugar de reaccionar a los eventos que ya se han producido”.

Es claro que los riesgos tácticos de un rango de iniciativas estratégicas se abordan durante el desarrollo de la misión estratégica de la organización, pero solo el DEA puede ofrecer una imagen proactiva, completa e integrada de la estrategia de gestión de riesgos. Un DEA que piensa como un director ejecutivo y que cuenta con la confianza del consejo de administración puede proporcionar tranquilidad a este último de que los planes operativos se llevarán a cabo sin dejar de gestionar el riesgo para la organización. Como se indicó en la versión de exposición del COSO titulada “*Enterprise Risk Management—Aligning Risk with Strategy and Performance*” (Gestión del riesgo empresarial: alinear el riesgo con la estrategia y el desempeño), un plan estratégico de gestión del riesgo empresarial “proporciona una forma eficaz para que el consejo de administración cumpla con su rol de supervisión del riesgo al saber que la organización está en sintonía con los riesgos que pueden tener un impacto en la estrategia y los está gestionando correctamente”.²

Dado que muchas organizaciones no han elevado a auditoría interna a un rol estratégico, este nivel de interacción no es habitual y el DEA tiene la oportunidad de demostrar que auditoría interna puede incrementar el valor empresarial de la organización al proporcionar un nivel de gestión de riesgos, control y perspectiva de gobierno que es realmente único. Por tanto, si el DEA puede demostrar que la gestión de riesgos de la organización, el control y los procesos de gobierno son una ventaja empresarial competitiva, o por qué no lo son, el DEA habrá establecido un valor estratégico real.

Actualización de gestión de riesgo empresarial del COSO: (continuación)

Además, el proyecto del COSO ve a una función estratégica de gestión del riesgo empresarial como algo que mejorará la “resistencia empresarial”, que define como la habilidad de la organización de prever el cambio y responder a él, al proporcionar análisis crítico en ocasiones en las cuales se debe alterar la estrategia debido a condiciones cambiantes en los negocios. Por tanto, el proyecto del COSO respalda firmemente un avance hacia un rol más estratégico para el DEA y para auditoría interna.

Fuente: Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), “*Enterprise Risk Management—Aligning Risk with Strategy and Performance*” (Gestión del riesgo empresarial: alinear el riesgo con la estrategia y el desempeño), (Versión de exposición pública), Resumen ejecutivo, junio de 2016, 5, 3.

² Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), “*Enterprise Risk Management — Aligning Risk with Strategy and Performance*” (Gestión del riesgo empresarial: alinear el riesgo con la estrategia y el desempeño), (Versión de exposición pública), Resumen ejecutivo, junio de 2016, 2.



Visión de ISO 31000:

La norma ISO 31000 adopta una visión holística de la integración del riesgo en la organización con un menor énfasis en los procesos específicos. La ISO 31000 ve a la función de gestión del riesgo empresarial integrando factores como la proporcionalidad que se basa en el tamaño, la naturaleza y la complejidad de la organización, la alineación con el alcance de la misión empresarial, la integración a la cultura de la organización, la capacidad de respuesta a los cambios que la afectan y la naturaleza amplia.

La política de gestión de riesgos debería abordar el riesgo de forma directa, lo que incluye cuál es la aceptación de riesgo por parte de la organización y cómo este se expresa en la cultura de la empresa. Los objetivos de negocios de la organización deberían evaluarse expresamente en términos de riesgo con la comprensión de asunciones y dependencias clave. La norma ISO 31000 ve a la organización como una que desarrolla indicadores clave de riesgo que, cuando se descubren durante la realización del plan de negocios, tiene los procesos de reparación claramente identificados y listos para llevarse a cabo. Con la gestión de riesgos completamente integrada a la estructura de la organización, la ISO 31000 destaca adecuadamente la responsabilidad de toda la organización en la prevención, identificación y gestión del riesgo de la empresa.

Desafíos

Visiones tradicionales de la auditoría interna

Fundamentalmente nuestra misión de auditoría interna es incrementar y proteger el valor de la organización al proveer aseguramiento, asesoramiento y perspectiva en los objetivos, basados en los riesgos. Esto se logra a través de la gestión de riesgos, el control y los enfoques de gobierno y procesos que aseguran que el director ejecutivo, el consejo de administración y la dirección están informados sobre el espectro de riesgos operativos y estratégicos clave que enfrenta la organización y si se están gestionando correctamente. Dado que un debate estratégico implica ponderar las numerosas opciones que enfrenta la organización, los riesgos subyacentes son cruciales y se abordarán ya sea que el DEA esté presente o no. Pero si el tema del riesgo es muy importante y se abordará, ¿por qué el DEA no estaría presente?

En ocasiones, se ve a auditoría interna como la “fuerza policial” de la organización; que busca problemas y los reporta, y se la ve como una posible limitación o un desafío al momento de llevar a cabo una estrategia. Superar esta relación tradicional entre auditoría interna y la organización es el primer desafío en la tarea de elevar a auditoría interna a un rol más estratégico. Auditoría interna debería reconocer que esta visión no es necesariamente un concepto erróneo, ya que proteger el valor de la organización ha sido el principal trabajo de auditoría interna históricamente, pero es una visión reducida de la función de auditoría interna. Como con cualquier cambio, la idea de auditoría interna como creadora de valor, además de ser protectora de este, se tornará más dominante a medida que el DEA y el equipo de auditoría interna ejecutan las medidas descritas aquí. No hay ninguna fórmula mágica para cambiar la percepción de una organización de un día para el otro, pero esta visión tradicional (y simplista) se verá reemplazada a medida que el director general y el consejo de administración comiencen a ver al DEA contribuir a nivel estratégico y ampliar su valor profesional y para la organización.

Objetividad e independencia

Los desafíos no acaban cuando se acepta a auditoría interna como socio estratégico del director ejecutivo o consejo de administración. Si asumimos que el DEA y el equipo de auditoría interna logran reconocimiento como socios estratégicos, quizás el mayor desafío intrínseco que enfrentan el DEA y el equipo de auditoría interna es equilibrar la objetividad con un rol consultivo mayor. Está simplemente fuera de discusión que para ser más eficaz, auditoría interna debe interactuar con la organización, pero esta interacción, si se lleva demasiado lejos, puede generar un interés directo en el resultado que puede afectar la objetividad. Sobre este punto, Bedoya reconoce la importancia de la colaboración, pero remarca la necesidad de una concentración constante en mantener la objetividad. “Lo más importante es ser personalmente objetivo y mantener la independencia de la función de auditoría interna”.

La objetividad se puede ver afectada de dos maneras. Grossi ve que ciertas tendencias de compensación afectan la objetividad del DEA y pregunta “¿qué tipo de incentivos profesionales y monetarios se proporciona a los DEA?” Las bonificaciones y los incentivos en acciones pueden ser un motivo poderoso para desempeñarse de cierta manera, pero también ofrecen la oportunidad de introducir factores motivadores que no se alineen con la misión principal del DEA. Es claro que un paquete adecuado de compensación es necesario para atraer y retener los principales talentos, pero se debe tener cuidado y estructurar las compensaciones de forma tal que no incentiven o parezcan incentivar comportamientos que sean contrarios a la función principal del DEA. Es un equilibrio delicado.

Resumen

Los DEA alcanzarán el reconocimiento de su valor estratégico al identificar el riesgo estratégico para la organización, evaluar cómo se está gestionando el riesgo y ofrecer soluciones al consejo de administración y la dirección ejecutiva que mejoren la gestión de los riesgos que impactan la misión estratégica. El DEA también puede asesorar sobre oportunidades para que la organización utilice la asunción inteligente de riesgos como una ventaja competitiva.

Al comprender profundamente la misión estratégica de la organización, aprender a pensar como el director ejecutivo y el consejo de administración, convertirse en un socio de confianza al ofrecer soluciones que resuelven problemas, alinear al equipo de auditoría interna con su nueva misión estratégica y usar la gestión de riesgos como fuente de ventaja competitiva, auditoría interna puede tornarse más estratégica y alinearse más con los objetivos de la organización. Esto ayudará a mantener la importancia de auditoría interna y a respaldar su rol legítimo en el equilibrio entre coste y valor sin dejar de realizar aportes significativos a los controles internos, la gestión de riesgos y el gobierno en general.

Bendermacher aconseja paciencia y expectativas realistas. “El proceso de establecimiento de estrategias se considera un proceso muy confidencial porque con frecuencia conduce a cambios significativos en los mercados, en los productos o en la organización en sí misma. Por lo tanto, la voluntad de incluir a auditoría interna desde el mismísimo comienzo todavía no es algo común. Auditoría interna debe desarrollar una comprensión profunda de la estrategia de la organización, los objetivos que la respaldan, los riesgos que afectan la habilidad de la organización de alcanzar los objetivos y las respuestas a los riesgos identificadas por la dirección. Esta comprensión debe respaldarse con un entendimiento exhaustivo de la empresa, el sector económico correspondiente y las expectativas de las partes interesadas”.

Todos los pasos abordados deberían usarse para crear una estrategia operativa de auditoría interna que detalle las actividades que auditoría interna debe realizar para respaldar las iniciativas estratégicas y los hitos clave. Craig observa la importancia de este paso, “Considerar la actividad futura de la organización y los riesgos estratégicos clave de la entrega del plan estratégico permite que el enfoque del trabajo de auditoría interna esté alineado correctamente. De forma similar, el requisito de demostrar claramente la contribución que realiza auditoría interna en relación con el aseguramiento sobre los riesgos estratégicos clave de la organización garantizarán que los objetivos y las metas de la

Puntos centrales:

Para elevar la función de auditoría interna:

- Comprender la misión estratégica de la organización.
- Comprender la perspectiva del equipo ejecutivo, director ejecutivo y consejo de administración.
- Convertirse en socio de confianza al ofrecer soluciones estratégicas que ayuden a resolver problemas estratégicos.
- Alinear a todo el equipo de auditoría interna con la misión estratégica.
- Ayudar a la organización a adoptar la gestión del riesgo como una fuente de ventaja estratégica.
- Alinear el plan de auditoría con el plan estratégico.
- Hablar con el equipo ejecutivo, director ejecutivo y consejo de administración en términos de los impactos de la estrategia.



Para más información

Instituto de Auditores Internos Certificados, “Strategy” (Estrategia) 25 de mayo de 2016 (www.iaa.org.uk)

Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), “Enterprise Risk Management—Aligning Risk with Strategy and Performance” (Gestión del riesgo empresarial: alinear el riesgo con la estrategia y el desempeño), (Versión de exposición pública), junio de 2016 (www.coso.org)

IIA–Países Bajos, “Strategy-related Auditing” (Auditoría relacionada con la estrategia), IIA–Países Bajos y KPMG, junio de 2015 (www.iaa.nl)

Organización Internacional de Normalización (ISO), “ISO 31000 Gestión de riesgos” 2009 (www.iso.org)

Acceda a las ediciones anteriores en www.theiaa.org/gpi

- Tendencias emergentes: basado en la encuesta “Global Pulse of Internal Audit”
- Auditoría interna como asesor cibernético de confianza
- Auditar la cultura: una mirada objetiva a lo subjetivo
- Más allá de los números: el papel de auditoría interna en los informes no financieros
- Lidiar con la geopolítica

organización sustentan todo el trabajo de auditoría interna”. Además, dado el entorno dinámico de los negocios en la actualidad, el DEA debería incorporar enfoques que vayan a facilitar la habilidad de auditoría interna de adaptarse a las prioridades cambiantes de la organización. Como explica Bedoya, “La clave es estar dispuestos a aprender, hacer lo correcto y tener un liderazgo sólido. Los DEA necesitan todas estas cualidades para elevarse al nivel de socio estratégico y asesor de confianza y para alinear la estrategia de auditoría interna con aquella de la empresa”.

Y, por supuesto, el camino no siempre estará libre de dificultades, pero Grossi promueve el esfuerzo continuo. En su punto de vista, unir auditoría interna y estrategia permite evitar dos puntos negativos: “un punto negativo para los auditores, porque estar fuera de la estrategia los priva de la oportunidad de obtener un mejor perfil e imagen profesional y un punto negativo para las organizaciones, porque muchas iniciativas estratégicas fracasan debido a una falta de verificaciones profesionales que puede proporcionar auditoría interna”.

La aceptación por parte de la organización de la perspectiva estratégica de auditoría interna no se dará de un día para el otro. Pero Craig ofrece algunos consejos generales sobre cómo continuar avanzando. “Incorpore sus metas en los objetivos individuales y colectivos de los equipos. Siempre evalúe honestamente dónde se encuentra ahora y preste atención a los riesgos y las barreras para el cambio, sin olvidar que las barreras pueden encontrarse dentro de auditoría interna, dentro de la organización o fuera de esta. Implemente planes para mejorar los servicios de auditoría interna (cambie en pasos sucesivos manejables) y continúe proporcionando un servicio excelente de principio a fin”. Lo más importante, destaca, es el viejo dicho de que una acción vale más que mil palabras. “No ‘venda’ simplemente la nueva perspectiva estratégica. ¡Póngala en marcha!”

