



PERCEPCIONES Y PERSPECTIVAS GLOBALES

Auditoría interna en la era de la disrupción



Consejo Asesor

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

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL
*Federación Africana de Institutos de
Auditores Internos*

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

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA
Miembro del IIA–Emiratos Árabes
Unidos

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

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

Ediciones anteriores

Para acceder a ediciones anteriores
de Percepciones y perspectivas
globales, visite www.theiia.org/gpi.

Opiniones de los lectores

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

Índice

Introducción	
Buscar el «valor añadido» de auditoría interna	
Llegar allí a tiempo	
Técnicas y consejos prácticos.....	
Concentrarse en el aseguramiento	
Trabajar con las partes interesadas y los expertos en la materia	
Invertir en la formación sobre tecnologías disruptivas	
Poner a trabajar las nuevas tecnologías	
Reflexiones finales	



Introducción

La disrupción a veces se describe como una ola, que aplasta las prácticas de negocios establecidas; o como un terremoto, que voltea el terreno estable sobre el cual la organización se ha apoyado sólidamente durante años.

Ninguna de las metáforas es totalmente acertada. La disrupción se parece más a una manada de caballos que galopan hacia nosotros. A veces podemos ver que se acerca la manada y otras veces nos toma por sorpresa. Con preparación y habilidades suficientes, la organización *puede* montarse sobre la manada, sacar partido de su fuerza y avanzar en una nueva dirección.

O podemos no hacer nada y que nos aplasten.

El gran desafío para los ejecutivos de auditoría interna en la actualidad es percibir las disrupciones en su verdadera forma. Reconocer lo que está por venir y proporcionarle una perspectiva a la organización sobre cómo aprovechar ese poder disruptivo es realmente valioso. No hay nada nuevo para auditoría interna. La perspectiva es el núcleo de la misión de auditoría interna: incrementar y proteger el valor de la organización al proveer aseguramiento, asesoramiento y perspectiva objetivos y basados en los riesgos.

«A veces la disrupción sí llega con rapidez y nos toma a todos por sorpresa», dice Carolyn Saint, directora ejecutiva de auditoría (DEA), de la Universidad de Virginia. «Pero también deberíamos ser honestos, muchas veces podemos ver una disrupción que está por venir a kilómetros de distancia. Un desafío enorme y real es cómo explicar las repercusiones de una disrupción que está por venir a los líderes de la empresa, de forma tal que la organización pueda responder».

Hay muchos ejemplos de disrupciones que se desarrollaron lentamente y, por lo general, involucran «el auge» de algo: de Internet en la década de 1990, de China como potencia económica en la década de 2000, de la computación en la nube en la década de 2010. Los ejecutivos de auditoría pueden elegir entre varias disrupciones posibles para la década de 2020: los automóviles autónomos, la inteligencia artificial (IA), la Internet de los Objetos, las políticas de comercio proteccionistas y, muy probablemente, muchas más.

Las fuerzas que impulsan la disrupción incluyen la *tecnología* (avances en la comunicación inalámbrica, satélites de GPS y similares); la *política* (el surgimiento del libre comercio después de la Segunda Guerra Mundial y su posible retroceso en la actualidad); la *demografía* (explosiones demográficas que cambian las tendencias políticas o envejecimiento demográfico que reduce el dinamismo económico). Y a veces algunos acontecimientos aleatorios sacuden los entornos de negocios hasta su propio núcleo (los ataques del 11 de septiembre de 2001 en EE. UU., la crisis financiera de 2008, la pandemia de gripe española de 1918).

«Un desafío enorme y real es cómo explicar las repercusiones de una disrupción que está por venir a los líderes de la empresa, de forma tal que la organización pueda responder».

Carolyn Saint,
IIA—América del Norte

«Como máximo, un DEA perceptivo debería ver las oportunidades y los riesgos que genera una fuerza disruptiva y ayudar al consejo de administración a comprender las consecuencias de las decisiones estratégicas que tome el consejo de administración sobre esa fuerza».

Lesedi Lesetedi,
Federación Africana de
Institutos de Auditores
Internos

«Un punto clave sobre la disrupción de los negocios es que no podemos controlarla, en sí misma», dice Lesedi Lesetedi, directora ejecutiva adjunta de Estrategia y servicios empresariales, College of Distance & Open Learning (BOCODOL) de Botsuana. «Ninguna empresa sola puede “frenar” la disrupción digital ni evitar un nuevo modelo de negocios que aman todos los demás en el mundo. Como máximo, un DEA perceptivo debería ver las oportunidades y los riesgos que genera una fuerza disruptiva y ayudar al consejo de administración a comprender las consecuencias de las decisiones estratégicas que tome el consejo de administración sobre esa fuerza».

Por ejemplo, pensemos en un hipotético fabricante de equipos agrícolas que lleva mucho tiempo en funcionamiento y desea adoptar la Internet de los Objetos. Colocar sensores para Internet en cada cosechadora, tractor y sistema de irrigación será fácil. Conectarlos a una red inalámbrica será fácil. Reportar todos los datos obtenidos a un ordenador central será fácil.

¿Y después qué?

Ese fabricante pronto tendrá que ofrecer aplicaciones de software para ayudar a los clientes a analizar los datos. Tendrá que adoptar la IA que puede ayudar a sus clientes agrícolas a exprimir la máxima eficiencia de sus equipos. Tendrá que abordar los riesgos de la seguridad de los datos y desarrollar una resistencia cibernética. Tendrá que ponderar cuestiones de interoperabilidad, si un cliente desea integrar su propio sensor a un equipo separado y después integrarlo al resto del sistema.

En resumen, en algún punto el fabricante de equipos agrícolas tendrá que tomar una decisión: seguir fabricando el equipo o crear una división que se dedique a la «gestión de datos agrícolas» o algún otro campo nuevo al que le haya abierto la puerta la Internet de los Objetos. Y si decide optar por la segunda opción, la ruta más lucrativa, ¿por qué no tercerizar completamente la fabricación de los equipos? (Vea el auge de China, anteriormente, como potencia económica).

Esa es una posible disrupción y no es exagerada; es una versión actual de la misma elección que se enfrentó IBM hace 25 años: ¿fabricar terminales o adoptar los servicios de TI? IBM eligió los servicios.

En última instancia, por supuesto, el consejo de administración del fabricante respondería a esa pregunta estratégica de si adoptar o no la Internet de los Objetos. El trabajo del DEA es, en primer lugar, ayudar al consejo de administración a ver ese tipo de cuestiones como emergentes y a comprender los riesgos y las oportunidades una vez que la empresa adopte (o incluso solo avance lentamente hacia) la disrupción.



Buscar el «valor añadido» de auditoría interna

Los DEA desean servir en el rol de asesor de confianza. Los consejos de administración y gerentes de rango superior dicen que también quieren eso. La pregunta es si los DEA realmente *están* cumpliendo con las expectativas de ese rol, especialmente a medida que el panorama de los negocios observa mayores disrupciones.

Por ejemplo, en la [encuesta Estado de auditoría interna de PwC de 2017](#), un 68 por ciento de los miembros de los consejos de administración y un 77 por ciento de la dirección creen que la función de auditoría interna no está haciendo lo suficiente para ayudar a gestionar la disrupción. Más de la mitad cree que a auditoría interna le faltan conocimientos en la materia para gestionar la disrupción; un 38 por ciento dice que auditoría interna no tiene suficientes recursos para ser útil.

«Es un desafío como el del huevo y la gallina», dice Ana Cristina Zambrano Preciado, presidenta del IIA–Colombia. «Si la función de auditoría está desbordada por inquietudes inmediatas relacionadas con el cumplimiento, el DEA no podrá dedicar el tiempo necesario a ponderar la disrupción y convertirse en un asesor de confianza. Pero si no podemos añadir mucho valor cuando el consejo de administración debate sobre la estrategia y la disrupción, desde la perspectiva de ellos, ¿por qué nos dejarían ocupar un lugar en la mesa para tomar decisiones?».

En términos directos y simples, una forma de escapar de esa trampa es mejorar el trabajo de la función de auditoría interna. Por ejemplo, el departamento de auditoría interna podría adoptar la innovación si trabaja de forma más inteligente con el análisis de datos y la robótica. Si utiliza la automatización robótica de procesos, auditoría interna podría desarrollar herramientas de software que permitan que las primeras líneas de defensa analicen un universo completo de datos, en lugar de una muestra pequeña. De esta forma, auditoría interna se convierte en una fuente de disrupción que proporciona a la primera línea de defensa una forma para automatizar sus actividades de gestión de riesgos. Eso, como mínimo, le da al DEA más tiempo para pensar estratégicamente sobre los riesgos de negocios.

«El tiempo es nuestro recurso más importante. Si las necesidades inmediatas continúan alejándonos de ese análisis estratégico que deseamos realizar, nos hundiremos», dice Hans Nieuwlands, director ejecutivo del IIA–Países Bajos. «Así que lo primero que necesitamos es hacer que nuestro departamento de auditoría trabaje de forma estratégica, por ejemplo con mejor análisis y un uso más inteligente de la tecnología. Después podemos comenzar a alzar la cabeza para mirar hacia el horizonte, para ver qué disrupciones se acercan».

«Si la función de auditoría está desbordada por inquietudes inmediatas relacionadas con el cumplimiento, el DEA no puede necesariamente dedicar suficiente tiempo a ponderar la disrupción y convertirse en un asesor de confianza».

Anna Cristina Zambrano,
IIA–Colombia

«Lo primero que necesitamos es hacer que nuestro departamento de auditoría trabaje de forma estratégica, por ejemplo con mejor análisis y un uso más inteligente de la tecnología. Después podemos comenzar a alzar la cabeza para mirar hacia el horizonte, para ver cuáles disrupciones se acercan».

Hans Nieuwlands,
IIA—Países Bajos

Llegar allí a tiempo

Uno de los desafíos principales de la disrupción en la actualidad (uno que no existía para las generaciones anteriores) es lo rápido y fácil que puede emerger. La culpa la tienen los avances en la tecnología digital.

Es decir, hace 100 años, el automóvil fue verdaderamente una disrupción para el sector económico ferroviario. Pero el sector automotriz necesitó enormes cantidades de capital, mano de obra y tiempo para establecerse.

La disrupción digital es totalmente diferente. Reflexionemos sobre las palabras de Max Wessell, orador de la Stanford School of Business y gerente general de la empresa de capital de riesgo SAP.iO, [quien escribió hace poco en Harvard Business Review](#):

En el mundo actual las amenazas disruptivas más significativas lucen diferente. No afectan a las empresas con muchos activos. Afectan a las empresas con pocos activos. Y aunque puedan parecer atractivas para los observadores inexpertos, pueden ser el golpe de gracia para un director ejecutivo que se enfrenta con competidores disruptivos.

¿Por qué? Las empresas con pocos activos no se financian con deuda. Se financian con acciones. Esas son un recurso que es mucho más económico para las empresas nuevas sin trayectoria que para las empresas establecidas con toda la credibilidad del mundo.

Wessell escribía para los directores ejecutivos y directores financieros que se preocupan por los competidores ágiles que se apuran para cruzar el horizonte, pero su punto es igual de válido para los DEA. *La disrupción sucede más rápido hoy en día porque nunca ha sido tan fácil ni barato generarla.*

Dado ese hecho, surge con claridad otra buena práctica para los DEA: trabajar más de cerca con las unidades de negocios, dado que estas son una fuente principal de disrupción. Siempre que sea posible, debemos estar presentes al momento de la creación.

Nur Hayati Baharuddin, miembro del IIA-Malasia, dice que el contacto cercano con las unidades de negocios es, al fin de cuentas, una parte crucial del trabajo del DEA.

«Lo que el consejo de administración no quiere, jamás, es un proceso de negocios que se extienda más allá de su control», dice. «¿Cómo hace la función de auditoría para proporcionar un aseguramiento de que eso no suceda? Debemos evaluar los riesgos del proceso y determinar si los controles están diseñados y funcionan adecuadamente. Eso es lo que hacemos. Bueno, la disrupción *puede* ser simplemente otro proceso de negocios si la regulamos de forma inteligente, y allí es donde entra en escena el DEA».



Eso no siempre es fácil de hacer con la disrupción de los negocios. Pero recordemos: la disrupción suplanta un conjunto de prácticas de negocios con otra. Esas prácticas nuevas, no importa lo sorprendentes que sean al principio, *evolucionarán* para convertirse en un modelo de negocios. Entonces, ¿qué tipos de modelos podrían emerger? ¿Qué riesgos (operativos, financieros, de cumplimiento, de reputación) acarrearían? Esas preguntas, una forma de evaluación de riesgos más abierta, son las que debería hacerse el DEA.

A partir de las respuestas, dice Karem Toufic Obeid, DEA en Tawazun, un consejo de administración puede comenzar a establecer su nivel de aceptación (o falta de la misma) para esos riesgos. Y entonces el DEA puede apuntar nuevamente a la unidad de negocios y comenzar a desarrollar nuevos controles y herramientas de supervisión para el nuevo modelo de negocios.

«Es un poco como aprender a conducir cuando uno tiene 17 años, pero con el juicio que se tiene a los 45», dice Obeid. «Todas las personas de 17 años ven un mundo de potencial una vez que han dominado los aspectos básicos de la conducción, pero apenas pueden comprender los riesgos que eso acarrea. La disrupción se parece mucho a eso; las unidades de negocios tienen ideas brillantes, pero no comprenden las fuerzas que estas podrían desatar. Auditoría puede ayudar a canalizar esas fuerzas de forma que continúen siendo emocionantes, pero no irresponsables».

Y eso, después de todo, es lo que realmente quieren los consejos de administración: *disrupción, pero disrupción aprovechada con inteligencia*. Después la empresa puede ir con la manada: avanzar a través de ella y tomar la mejor posición en su interior que le parezca.

Técnicas y consejos prácticos

Como indicó Charlie Wright, director de Soluciones de riesgo empresarial en BKD LLP en Edmond, Oklahoma, en el artículo «El futuro de la gestión de riesgo empresarial actual» de *Vigilancia del riesgo* de la revista *Internal Auditor* de diciembre de 2017, hay varias formas en las cuales los auditores internos pueden ayudar a gestionar el efecto de las tecnologías disruptivas en sus organizaciones.

Concentrarse en el aseguramiento

Auditoría interna debería continuar concentrándose en lo que mejor hace. Al continuar enfocándose en la gestión de riesgos, el control y el gobierno, los auditores pueden ayudar a asegurar que los procesos estén diseñados y funcionen de forma eficaz (independientemente de la velocidad de la disrupción). Ayudar proactivamente a la organización a prever los riesgos emergentes y cambios tecnológicos puede posicionar a auditoría interna como una autoridad, y esta puede ayudar a preparar a la organización para responder a los eventos disruptivos.

Eso, después de todo, es lo que realmente quieren los consejos de administración: *disrupción, pero disrupción aprovechada con inteligencia*.

Trabajar con las partes interesadas y los expertos en la materia

Alinee el trabajo de auditoría interna con las expectativas de las partes interesadas clave de auditoría interna. Trabaje de cerca con expertos en la materia que estén implementando tecnologías disruptivas y concéntrese en los temas más relevantes y significativos.

Invertir en la formación sobre tecnologías disruptivas

Dedíquese constantemente a formarse para aprender sobre las nuevas tecnologías y los nuevos riesgos complejos y emergentes que se incorporan a la organización. Los directores ejecutivos de auditoría deberían desarrollar un modelo de dotación de personal innovador, flexible y adaptable para sacar partido de una reserva de talentos altamente especializados que tenga la competencia tecnológica y la habilidad de comprender y aprovechar rápidamente las nuevas herramientas, técnicas y procesos.

Poner a trabajar las nuevas tecnologías

Adopte y aproveche las nuevas tecnologías a la hora de realizar el trabajo de auditoría interna. Los auditores internos deben estar a la vanguardia y adoptar la inteligencia artificial, la informática cognitiva y los robots inteligentes. Los auditores deben comprender cómo funcionan las tecnologías como la cadena de bloques y cómo se pueden usar en sus organizaciones. Deben sacar provecho del aprendizaje automático y del análisis de datos en sus procesos de auditoría (la auditoría en tiempo real debería ser un requisito a medida que las organizaciones implementan nuevos procesos de negocios).

Reflexiones finales

Puede haber una falta de sinergia entre auditoría interna y los innovadores o pensadores creativos de la organización, pero en relación con los eventos disruptivos que la organización genere o a los cuales reaccione, la auditoría interna debería estar presente desde el principio.

Si usted se concentra en el aseguramiento, trabaja con expertos en la materia, invierte en formación y tecnologías disruptivas, pone a trabajar las nuevas tecnologías y proporciona una perspectiva sobre las oportunidades y los riesgos emergentes, es probable que los demás vean a auditoría interna como un activo clave en la tarea de ayudar a la organización a aprovechar el poder de la disrupción.



Acerca del IIA

El Instituto de Auditores Internos (IIA) es el defensor, educador y proveedor de normas, lineamientos y certificaciones de mayor reconocimiento para la profesión de auditor interno. Fundado en 1941, el IIA asiste en la actualidad a más de 190 000 miembros de más de 170 países y territorios. La sede principal global de la asociación está en Lake Mary, Fla. EE. UU. Para más información, visite www.globaliia.org.

Exención de responsabilidad

Las opiniones expresadas en Percepciones y perspectivas globales no son necesariamente las de los contribuyentes individuales o de los empleadores de los contribuyentes.

Derechos de autor

Copyright © 2018 del The Institute of Internal Auditors, Inc. Todos los derechos reservados.