

Deloitte.



Perspectivas de Auditoría Interna
Áreas de enfoque de alto impacto

En cualquier organización existen numerosas áreas en las que la objetividad, perspectiva y habilidades de Auditoría Interna pueden ayudar a las partes interesadas y proporcionar perspectivas valiosas. Sin embargo, la encuesta Global aplicada por Deloitte a Directores de Auditoría (CAE) en 2016¹ reveló que solo el 28% de los CAEs creen que sus funciones tienen fuerte impacto e influencia dentro de sus organizaciones. Esto nos lleva a una pregunta: ¿Dónde puede Auditoría Interna tener la mayor influencia e impacto positivo?

A pesar de que las respuestas son diferentes para cada grupo de Auditoría Interna, en general, el impacto e influencia incrementan cuando Auditoría Interna atiende áreas de mayor riesgo, importancia y preocupación para las principales partes interesadas.

La edición de este año de nuestra serie de **Perspectivas de Auditoría Interna** identifica once áreas de alto impacto para Auditoría Interna en el año por venir.

También explica por qué estas áreas son importantes para las partes interesadas y cómo Auditoría Interna podría aproximarse al área en los próximos planes de auditoría.

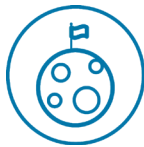
¹ ¿Evolución o irrelevancia? Auditoría Interna en una encrucijada, Encuesta Global aplicada por Deloitte a Directores de Auditoría, Deloitte, 2016 <<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Audit/gx-deloitte-audit-executive-survey-2016-print.pdf>>



Planeación Estratégica

En la planeación estratégica, la gerencia establece las bases para el éxito o fracaso de la organización en el futuro. En la encuesta antes mencionada, el 53% de los CAEs dijeron que sus funciones de Auditoría Interna planean revisar el proceso de planeación estratégica en los próximos tres años (mayor al 35% en los últimos tres años).

Una revisión así es crítica en estos tiempos de alteración, al menos para asegurar que el proceso se mantiene al ritmo de los cambios en el mercado y los riesgos emergentes. El Consejo, que debe aprobar el plan estratégico, desea certidumbre independientemente de que el proceso de planeación designado se llevó a cabo y, en caso contrario, de por qué hubo desviaciones de dicho proceso. Cabe mencionar que la tarea de Auditoría Interna no es desafiar la propia estrategia, sino revisar la integridad del proceso y los modelos que generaron la estrategia, así como los escenarios alternos, opciones estratégicas y supuestos subyacentes.



Pasos a considerar:

Auditoría Interna debe revisar todos los componentes clave del proceso de planeación estratégica: partes involucradas, datos e inteligencia, modelos, supuestos, escenarios, aprobaciones, comunicación y uso del plan. Los componentes de alto impacto potencial incluirían a los supuestos clave y fuentes de datos de la gerencia, tales como los relacionados con crecimiento y participación en el mercado, pronósticos de ventas, tasas de interés, costos de insumos, precios de productos, fuentes de financiamiento y actividades regulatorias. Auditoría Interna también debe revisar el gobierno sobre los modelos relativos,

incluyendo acceso al mismo, integridad de fórmulas y gobierno de datos.

Adicionalmente, Auditoría Interna puede emitir recomendaciones para fortalecer el proceso de planeación estratégica. Estas pueden incluir involucrar a más partes, utilizar fuentes de datos adicionales, mejorar la integridad de modelos, desarrollar opciones estratégicas más amplias, comunicar el plan más eficazmente y monitorear el desempeño más rigurosamente contra los objetivos.



Gestión de terceros

La gerencia debe considerar todos los riesgos asociados con el ecosistema de terceros, que incluye: proveedores, canales de ventas, afiliados, socios de investigación y desarrollo, licenciarios y servicios en nube y otros servicios de TI. La investigación de Deloitte² muestra que el 87% de las compañías han enfrentado un incidente de alteración con terceros en los últimos dos a tres años, de los cuales el 28% enfrentó una alteración importante y un 11% una completa falla de terceros. El 94% de los encuestados tienen una confianza baja a moderada en las herramientas y tecnología utilizadas para administrar el riesgo de terceros y el 87% tienen una confianza similar en la calidad de los procesos de administración de riesgos subyacentes. Los Consejos están preguntando a los CAEs sobre los riesgos de terceros y los reguladores, clientes, inversionistas y medios también expresan preocupaciones



Pasos a considerar:

Idealmente, Auditoría Interna debe comenzar con una evaluación del proceso de la gerencia para administrar los riesgos y relaciones con terceros en todo el ciclo de vida de la relación. El ciclo de vida abarca desde análisis y selección hasta contratación e incorporación, monitoreo del desempeño y cumplimiento con contratos y extender o terminar el contrato. Hay que revisar el proceso en cada uno de estos puntos, buscando elementos tales como procedimientos de selección y contratación, listas de verificación de debida diligencia e incorporación y mediciones de cumplimiento contractuales y de

desempeño. Un marco de madurez de la administración de riesgos de terceros puede ayudar a la gerencia a decidir el nivel de rigor al que se debe apuntar en áreas específicas. Las revisiones de terceros ofrecen rendimientos potencialmente altos en ahorro de costos y recuperación de efectivo, que van directamente a resultados (en contraste con el cumplimiento). Sin embargo, Auditoría Interna puede necesitar habilidades especializadas para evaluar ciertas relaciones, tales como aquellas en proyectos de capital, publicidad o cibernéticos.

² Administración de riesgos y gobierno de terceros: Las amenazas son reales, Encuesta global de administración de riesgos de empresas ampliadas 2016, Deloitte <<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/gx-gers-TPGRM.pdf>>

Analítica de Auditoría Interna

La Analítica puede impulsar la eficiencia y eficacia en una gama de actividades de Auditoría Interna. La planeación de auditoría dinámica permite a Auditoría Interna planear con base en riesgos cambiantes, no solo con los del pasado. La analítica también permite a Auditoría Interna proporcionar perspectivas y previsiones respecto a riesgos y asuntos de interés para las partes interesadas, así como, reportes dinámicos impulsados por perspectivas. Para incrementar la participación de las partes interesadas, los grupos de Auditoría Interna están utilizando herramientas de visualización tales como mapas de calor, gráficas de burbujas y gráficas interactivas para reportar los resultados de auditoría, así como, las perspectivas obtenidas de la analítica. La analítica predictiva permite a Auditoría Interna proporcionar análisis prospectivos de posibles fallas de control y desempeñar un rol asesor antes y durante una iniciativa en lugar de únicamente realizar una evaluación post-mortem cuando ocurren excesos de costos, fechas límite incumplidas o malos resultados.



Pasos a considerar:

Use la analítica y acepte los desafíos relacionados que todo grupo de Auditoría Interna enfrenta. Los datos perfectos no existen.

La Analítica ha sido adoptada e integrada incluso en situaciones en las que los departamentos de Auditoría Interna ven a los datos de su organización como subóptimos. Trate de crecer el talento en casa, pero la subcontratación puede llevarlo del análisis básico a visualización de datos y técnicas analíticas más avanzadas.

Capacite en las herramientas de analítica a los auditores internos con inclinaciones tecnológicas y contrate a científicos de datos según sea necesario. Utilice

aplicaciones de bases de datos y herramientas de consolidación de datos para desarrollar conjuntos útiles y maneras de identificar relaciones y riesgos. Por ejemplo, con base en tres años de datos diversos, un banco de consumo predijo debilidades de control específicas potenciales y eventos de incumplimiento en sucursales particulares. Finalmente, la analítica se puede aplicar a toda una gama de problemas. Ejemplos clave incluyen ausentismo de empleados, cambio cultural, riesgo de conducta y contención de costos de TI, así como, riesgos de ejecución relativos a proyectos de capital, instalaciones de TI, transformaciones organizacionales e iniciativas de desarrollo de productos.



Aseguramiento de riesgos integrado/Aseguramiento combinado

El aseguramiento combinado gana terreno lentamente y el término aseguramiento de riesgos integrado puede ser preferible. Buscar el aseguramiento combinado puede dirigir la atención hacia la meta de consolidar reportes de aseguramiento de diversas fuentes, en lugar de generar un panorama integrado del riesgo. Aunque el resultado deseado puede ser similar, el aseguramiento de riesgos integrado puede ser el enfoque más útil desde las perspectivas de planeación, ejecución y reporte. En la planeación de auditoría, el aseguramiento de riesgos integrado puede generar perspectivas e información más significativa para las partes interesadas. En la ejecución de la auditoría, puede mejorar la coordinación entre la primera y segunda líneas de defensa y la asignación de recursos de administración de riesgos y auditoría. En reporte, puede mejorar la calidad de la información, la anticipación de riesgos y las perspectivas entregadas a las partes interesadas. El aseguramiento de riesgos integrado mejora la coordinación de actividades y reportes de aseguramiento, sirviendo así a las metas del aseguramiento combinado, a la vez que, genera un punto de vista integrado del riesgo y un mayor impacto e influencia para Auditoría Interna.



Pasos a considerar:

La posición de Auditoría Interna como tercera línea de defensa posiciona a la función para desarrollar y entregar un aseguramiento de riesgos integrado. Esto significa que los planes de auditoría deben comenzar con la estrategia de negocios, metas y medios para lograrlas y los riesgos asociados. Entonces, Auditoría Interna puede –en colaboración con el negocio– desarrollar varias hipótesis clave respecto a los riesgos e incorporarlos en el plan de auditoría. Desde un punto de vista de aseguramiento combinado, Auditoría Interna debe verificar si la primera y segunda

líneas ya están proporcionando suficiente aseguramiento, por ejemplo, en riesgos de salud, seguridad, crediticios u otros riesgos. Esto puede ayudar a reasignar los recursos de Auditoría Interna. A nivel de reportes, el aseguramiento de riesgos integrado surge naturalmente de este enfoque porque Auditoría Interna se enfoca en riesgos clave y no en combinar reportes de aseguramiento que pueden o no lograr las metas de aseguramiento de riesgos. De esta manera, el aseguramiento de riesgos integrado permite a Auditoría Interna generar reportes más útiles con los mismos o menos recursos.

Cibernética

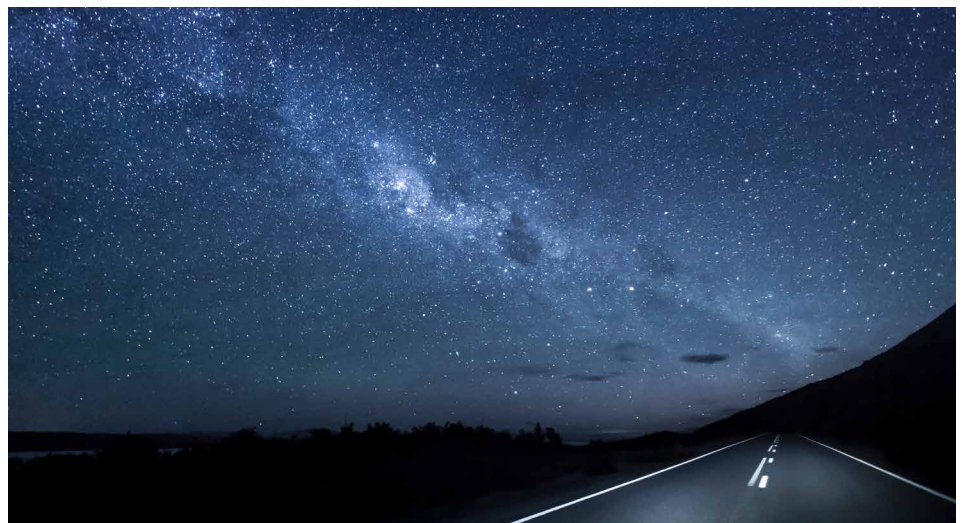
El término cibernético va más allá de seguridad cibernética, reconociendo que las preocupaciones cibernéticas del consejo van más allá de incidentes informáticos y riesgos de seguridad. En tanto que la universalidad de la cibernética se ha vuelto clara durante el último año, los consejos han decidido que los reportes de seguridad e incidentes del Director de Información (CIO) o Director de Seguridad de la Información (CISO) no son suficientes. Quieren la revisión independiente, objetiva e integral de Auditoría Interna de los riesgos cibernéticos. Las entidades legislativas, regulatorias y otras también están impulsando esta tendencia. La Ley de Sistemas de Seguridad Cibernética y Reporte de Riesgos, propuesta por el Congreso estadounidense, puede ampliar los requerimientos de reporte de Sarbanes-Oxley (SOX) a riesgos y sistemas de seguridad cibernética. El Consejo de Examinación de Instituciones Financieras Federales (FFIEC) y la Oficina del Contralor de Divisas (OCC) comienzan a revisar los planes de auditoría cibernética de las organizaciones. El AICPA está definiendo directrices para evaluar las capacidades de gobierno y administración de riesgos de seguridad cibernética para mejorar la consistencia y transparencia en los reportes de seguridad cibernética. Estos desarrollos reflejan el amplio reconocimiento de que la cibernética es crítica para la seguridad y el desarrollo organizacional y que debe ser auditada de forma periódica y rigurosa.



Pasos a considerar:

Los grupos de Auditoría Interna proactivos están fortaleciendo sus planes y capacidades. Están monitoreando los requerimientos que les aplicarán, comprendiendo los tipos de revisiones y aseguramiento que las partes interesadas solicitarán y desarrollando las capacidades necesarias. Dada la escasez en el mercado de habilidades de auditoría cibernética, muchos grupos buscarán la subcontratación para ayudarles a desarrollar capacidades o simplemente subcontratar las auditorías cibernéticas. Independientemente de cuál sea el plan de dotación de recursos para el corto plazo, Auditoría Interna debe prepararse para llevar a cabo revisiones objetivas e independientes (en lugar de continuar esperando que las cosas pasen) porque los riesgos son muchos y variados

–extendiéndose a riesgos de marca, relación y reputación– y las partes interesadas y los encargados del gobierno quieren mayor aseguramiento. Auditoría interna necesita definir un enfoque de auditoría cibernética que cumpla con las necesidades de la organización, industria y partes interesadas, incluyendo reguladores, socios terceros y auditores externos. El plan de auditoría debe jerarquizar los procesos y capacidades a ser auditados y definir métodos y frecuencias de las auditorías relativas. Hecho esto, las funciones pueden alinear los recursos –la gente, habilidades y herramientas– que permitirán a Auditoría Interna ejecutar dichos planes.



Digitalización

En términos generales, la digitalización convierte divisas, transacciones, servicios, productos, experiencias y relaciones en formas virtuales. Las formas virtuales son potencialmente más flexibles, de mayor alcance y más rentables, pero más difíciles de auditar. Los productos digitales (libros, películas), servicios digitales (compras, banca electrónica), y modelos de negocios disruptivos tales como aplicaciones para compartir paseos o cuartos, aumentan o reemplazan a los existentes. Los mecanismos de pago de compañías financieras y no financieras y las divisas digitales habilitadas por blockchain, presentan problemas para casi cualquier compañía. La realidad virtual está impactando al

diseño y a los videojuegos. El Internet de las cosas, que afecta a vehículos, sistemas de calefacción y enfriamiento, aparatos para el hogar, por mencionar algunos, se está sumando al mercado. Las diferentes aplicaciones presentan problemas, riesgos y oportunidades muy diferentes, dependiendo del negocio, partes interesadas, vulnerabilidades y de la madurez digital de la organización. Todo esto también aplica aun si su organización no está digitalizando. Si los competidores están digitalizando y usted no, puede enfrentar menores ventas, utilidades y participación en el mercado, de manera tal que no digitalizar puede ser el principal riesgo.



Pasos a considerar:

La digitalización tiene impactos profundos, los cuales Auditoría Interna debe conocer y ayudar a la organización a enfrentarlos. Como mínimo, Auditoría Interna debe medir el impacto de la digitalización interna o externa en la organización y sus negocios y funciones. Los riesgos pueden obviarse fácilmente por el entusiasmo con el que la gerencia adopte la digitalización. Digitalizar cualquier aspecto de un producto, servicio, transacción o relación puede transformar los riesgos asociados con su forma tradicional.

Auditoría Interna debe comprender cómo la digitalización encaja con la visión y planes estratégicos de la gerencia, llevar

a cabo análisis y clasificaciones de riesgo apropiados y definir procedimientos de auditoría para identificar las exposiciones a riesgo y revisar los pasos de la gerencia para considerarlas. El punto en el que estos pasos recaen en auditorías reales dependerá de la organización y de la función de Auditoría Interna. Los esfuerzos tempranos pueden incluir una auditoría facilitada, revisión, muestreo y pruebas reales o servicios de asesoría. Al incrementar su conocimiento de involucramiento en la digitalización, Auditoría Interna se posiciona como prospectiva y fuente de asesoría estratégica y evita la rutina de planeación de auditoría de siempre.

Cultura de riesgo

Los reguladores y consejos se están enfocando en la cultura de riesgo porque determina en gran medida las decisiones, conducta y toma de riesgos dentro de una organización. La cultura de riesgos afecta no solo a las áreas operativas y financieras del día a día, sino también a decisiones que involucran a investigación y desarrollo (R&D), desarrollo de productos y servicios y entrada y salida del mercado. Tomar riesgos excesivos no siempre es el problema. Con frecuencia las organizaciones toman muy pocos riesgos, por ejemplo, en adopción de tecnología e innovación. Una cultura de riesgo de toma de riesgos informados puede permitir el desempeño. Por lo tanto, medir la cultura de riesgo dentro de las organizaciones periódicamente se está volviendo crítico en todas las industrias. Por ejemplo, las organizaciones del sector público tienden a ser sensibles al riesgo de reputación. En organizaciones de ciencias de vida, los riesgos relativos a R&D, adquisiciones, modelos de negocios y cumplimiento regulatorio son de alta preocupación. En altos niveles así como en la operación diaria, las motivaciones y comportamientos alrededor de la creación de valor y riesgo deben aclararse y dirigirse apropiadamente.



Pasos a considerar:

Primero, la organización debe definir la cultura de riesgo para que todas las partes tengan la misma visión. Por ejemplo, Deloitte define a la cultura de riesgo como un sistema de valores y comportamientos presente en toda la organización y que da forma a las decisiones de riesgo diarias. Deloitte identifica un marco con indicadores de cultura de riesgo³. Sin importar el marco, se deben usar indicadores para evaluar la cultura de riesgo existente y monitorear los cambios deseables y no deseables. Auditoría Interna puede auditar la cultura de riesgo con auditorías financieras y operativas estándar agregando preguntas de entrevista, recabando información y desarrollando una revisión informal. Alternativamente, Auditoría Interna puede

llevar a cabo una auditoría formal del proceso de administración, mediciones y resultados de la cultura de riesgo. Dado que la cultura de riesgo puede variar en las áreas organizacionales, los resultados de las revisiones de cultura de riesgo deben considerarse individualmente y en conjunto. Auditoría Interna también puede hacer recomendaciones para fortalecer la cultura de riesgo de una organización a través de capacitación, incentivos, controles y otros mecanismos. Se pueden hacer revisiones trimestrales (de cuatro a cinco preguntas) para evaluar la cultura de riesgo. Aunque es menos compleja técnicamente que algunas áreas auditables, la cultura de riesgo demanda conocimiento sobre cómo medir la cultura, enmarcar las preguntas y buscar perspectivas.

³ Ver Cultivando una Cultura Inteligente de Riesgos: Comprender, medir, fortalecer y reportar, Deloitte, 2012 <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/center-for-corporate-governance/us-ccg-cultivating-a-risk-intelligent-culture-050212.pdf>>



Riesgos estratégicos y emergentes

Con su visión de toda la empresa y la responsabilidad de proporcionar aseguramiento de riesgos, Auditoría Interna tiene mucho que ofrecer en las áreas de riesgos estratégicos y emergentes. Los riesgos estratégicos se relacionan principalmente, pero no exclusivamente, con alteraciones o factores externos que afectan a los supuestos estratégicos clave o que pueden impactar a la capacidad de la organización para lograr objetivos estratégicos. Los riesgos emergentes son desarrollos en etapa temprana que podrían impactar en la capacidad de una organización para lograr objetivos estratégicos y de negocios.

Los Comités de Auditoría quieren aseguramiento de que la administración de riesgos y negocios puede detectar amenazas estratégicas y emergentes por los movimientos de los competidores, tecnología naciente, tendencias cambiantes del mercado y desarrollos regulatorios. Pero la identificación de riesgos estratégicos con frecuencia solo se hace para apoyar el proceso de planeación estratégica anual y las capacidades formales de detección de riesgos tienden a ser subdesarrolladas. En general, las organizaciones tienden a enfocarse en riesgos conocidos, de corto plazo y menos estratégicos que son más controlables.

La administración de riesgos puede no tener suficiente enfoque prospectivo y externo para identificar riesgos emergentes. Sin una visión integrada de los riesgos estratégicos y emergentes, la organización está expuesta.



Pasos a considerar:

El involucramiento de Auditoría Interna puede variar de conversaciones informales a revisiones formales. Las preguntas pueden incluir: ¿Cómo se están identificando estos riesgos de manera proactiva e integral? ¿Cómo se están evaluando y monitoreando? ¿Se están considerando estos riesgos al establecer la estrategia y monitorear el desempeño? ¿Quién es el "dueño" de varios riesgos estratégicos? ¿Cuánta confianza tenemos en nuestra capacidad para detectar riesgos? ¿Quién tiene la responsabilidad de rastrear riesgos emergentes y cómo se hace? La mayoría de las organizaciones necesitan un mecanismo formal y tecnológicamente habilitado para detectar y monitorear riesgos emergentes.

Los esfuerzos existentes para monitorear a los competidores, redes sociales y sentimientos de los clientes con frecuencia son aislados, limitados o ambos. Por el contrario, la organización necesita un marco y un proceso formal, integrado y bien sustentado. Auditoría Interna debe revisar el marco, procesos y mecanismos para identificar, evaluar y administrar riesgos estratégicos y emergentes. Sin embargo, esta área puede ser nueva para Auditoría Interna. Un buen inicio sería realizar entrevistas exploratorias para comprender los riesgos estratégicos y emergentes que enfrenta la organización e incorporar revisiones de ellos en los planes de auditoría.

Aseguramiento de sustentabilidad

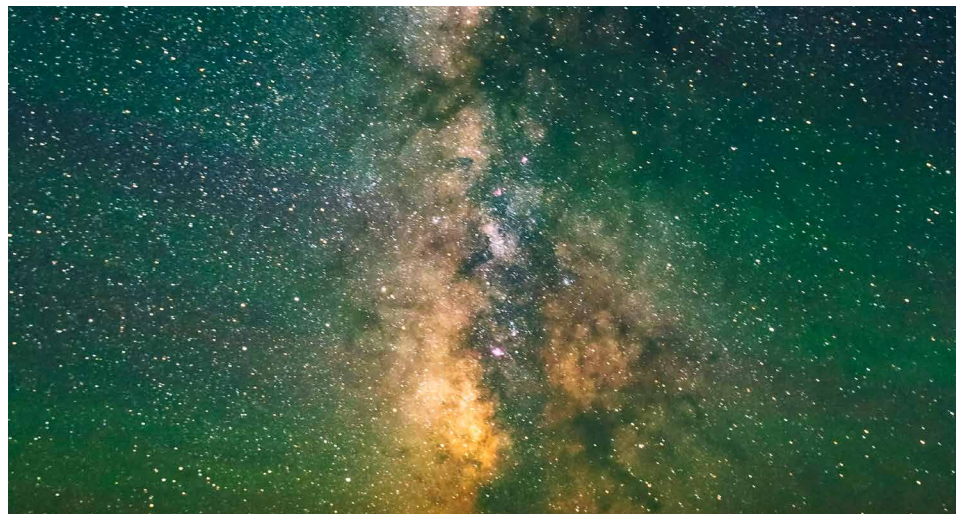
Los reguladores, inversionistas institucionales, organizaciones no gubernamentales y medios, cada vez más, buscan revelaciones sobre riesgos de sustentabilidad que pudiesen afectar materialmente a la organización y su desempeño. Dichas revelaciones deben estar sustentadas por procesos sólidos, controles fuertes y datos exactos. Auditoría Interna debe proporcionar aseguramiento al consejo y a la gerencia sobre la exactitud e integridad de revelaciones públicas relacionadas con la sustentabilidad. Auditoría Interna también debe proporcionar aseguramiento sobre la administración de riesgos operativos y regulatorios ya que esto influirá en la evaluación de las partes interesadas del desempeño de sustentabilidad. Los reguladores e inversionistas se enfocan cada vez más en los datos no financieros, que incluyen datos de sustentabilidad, haciendo de ella un área de alta importancia. Los datos incompletos o inexactos pueden llevar a multas, sanciones y menor interés de los inversionistas, entre otras consecuencias.



Pasos a considerar:

En ausencia de una revisión anual integral, Auditoría Interna debe cubrir al menos un área de sustentabilidad por año, tal como salud y seguridad de empleados o contratistas, emisiones de carbono, sistemas de administración de operaciones o involucramiento de la comunidad, seleccionada con base en la importancia del problema. Los ambientes de sustentabilidad maduros tienen procesos y reportes formales que revisar. En ambientes menos maduros, Auditoría Interna debe avisar a la gerencia sobre mejoras. Auditoría Interna puede ir más allá del cumplimiento para preguntar: ¿Qué riesgos estratégicos

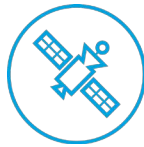
puede presentar la sustentabilidad? ¿Cómo puede la sustentabilidad impulsar eficiencias? Si Auditoría Interna no tiene las habilidades necesarias, la subcontratación, contratación externa o contratación y capacitación pueden proporcionarlas. Cuando Auditoría Interna es nueva en un área, proporcionar servicios de asesoría sobre procesos, captura y reporte de datos y las bases para estos esfuerzos pueden ser un buen inicio. La información de recursos tales como la Iniciativa de Reportes Globales (GRI) y el Consejo de Normas Contables de Sustentabilidad (SASB) puede ayudar a determinar qué cuestiones son materiales.



Auditorías de medios

Las organizaciones con frecuencia confían en las agencias de publicidad para planear, ejecutar y autorreportar sus costos publicitarios y desempeño. Cambios recientes en el panorama publicitario han llevado a preocupaciones de transparencia de agencias y desempeño publicitario. Un estudio de la Association of National Advertisers (ANA)⁴ identificó varias prácticas de compra de medios no transparentes por parte de agencias que llevaron a costos publicitarios más altos. Algunos ejemplos son agencias que no pasan los descuentos y rebajas al anunciante y la compra de medios de proveedores propios u otras entidades relacionadas como mandante (en contra mandatario), lo que elimina las protecciones de los anunciantes ante conflictos de interés. Otras preocupaciones incluyen que los anuncios digitales sean vistos por robots, no por humanos, y anuncios que aparezcan en lugares digitales inapropiados. Algunos contratos con agencias no proporcionan a los anunciantes detalles adecuados de las transacciones de medios o la capacidad de rastrear los fondos desde el plan hasta la colocación.

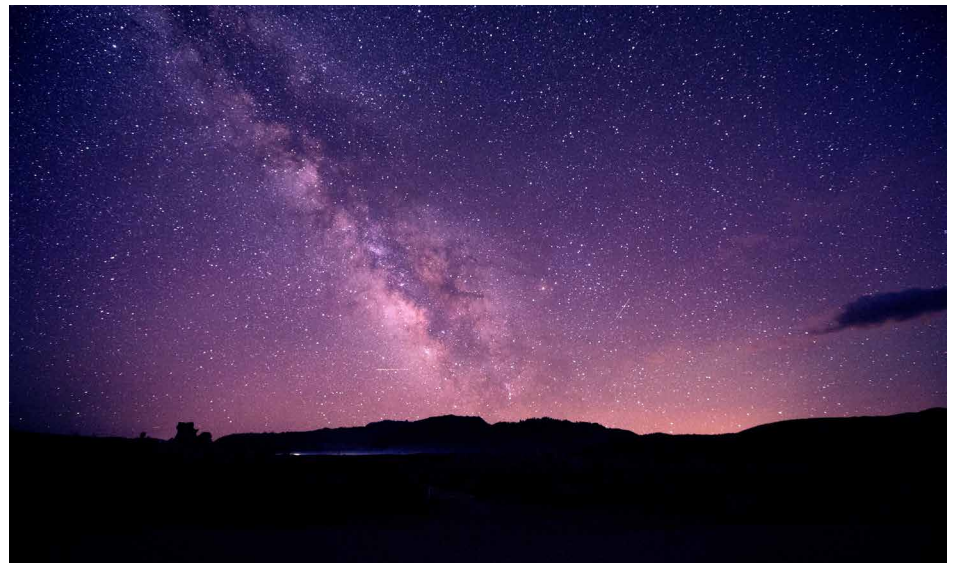
⁴Estudio Independiente de Transparencia de Medios en la Industria Publicitaria de Estados Unidos, preparado por K2 Intelligence para Association of American Advertisers, junio, 2016 <<https://www.ana.net/content/show/id/industry-initiative-media-transparency-report>>



Pasos a considerar:

Como con todos los proveedores, Auditoría Interna debe revisar el proceso para seleccionar, administrar y monitorear a las agencias publicitarias de la organización, especialmente cuando la publicidad es una gran parte de los gastos generales. El panorama publicitario actual presenta complejidades que, con frecuencia, hacen que esta área sea desafiante para grupos de Auditoría Interna sin experiencia especializada. Para comenzar, Auditoría Interna puede revisar los gastos publicitarios y conciliar la facturación con las disposiciones contractuales y los reportes de la agencia. Auditoría Interna puede recomendar procedimientos de compra de publicidad, por ejemplo, para seleccionar, contratar

y nuevos métodos de monitorear desempeño y costos publicitarios. Los contratos de agencias deben indicar claramente los costos y honorarios, el tratamiento de descuentos y medidas de desempeño e incluir una cláusula de derecho a auditar. El monitoreo útil requiere analítica y visualizaciones de datos y una revisión para verificar los niveles de servicio de acuerdo con el contrato. Las preguntas iniciales que debe hacer auditoría internamente serían: ¿Obtuvimos lo que pagamos? ¿El precio fue claro y justo? ¿Se cumplieron los requerimientos contractuales? Nuevamente, esta área presenta complejidades que pueden requerir experiencia especializada.



Nuevas maneras de reportar

Impulsada por la demanda de las partes interesadas, Auditoría Interna está adoptando nuevos modos de reportar que simplifican la experiencia del usuario a la vez que generan perspectivas impulsadas por datos. Los reportes resultantes son más prospectivos y detallados, más breves y con más capas, más visuales y dinámicos. Los reportes prospectivos y detallados se enfocan en los riesgos y cuestiones de mayor preocupación para las partes interesadas.

Los reportes más breves y con más capas evitan reportes densos y complejos que las partes interesadas no leen y permiten el desglose de datos y cuestiones para las personas interesadas. Los reportes más visuales y dinámicos cumplen la necesidad de las partes interesadas de perspectivas a un vistazo en un ambiente cambiante. Los **dashboards** e infográficas permiten a las partes interesadas acceder a reportes en sus dispositivos (una tendencia creciente) mientras que las herramientas interactivas permiten el desglose y una mayor interacción del usuario. Mientras más grande y compleja sea la organización y más ocupadas estén las partes interesadas, con mayor rapidez necesita Auditoría Interna adoptar estas nuevas maneras de reportar.



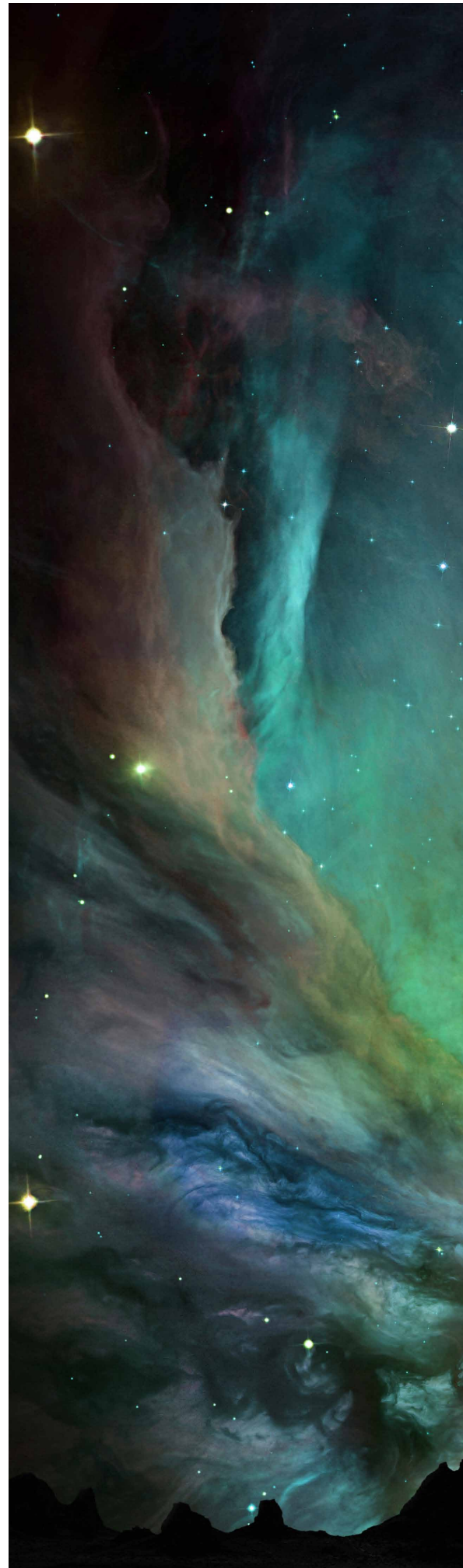
Pasos a considerar:

Comprométase a entregar reportes cortos, detallados y con capas, con resúmenes en lugar de narrativas. Diga a las partes interesadas lo que necesitan saber, por qué necesitan saberlo y qué deben hacer con ello. Utilice herramientas de visualización y dashboards para aprovechar los resultados de la analítica que esté utilizando. Las perspectivas se multiplican y profundizan con análisis avanzados basados en conjuntos de datos agrupados, datos internos y externos combinados y técnicas predictivas. Aun sin analítica avanzada, Auditoría Interna puede utilizar mapas de calor, gráficas de burbujas e infográficas para transmitir hallazgos y perspectivas.

Considere aprovechar recursos internos o basados en la red permitidos para ayudar a crear infográficas. Obtenga capacitación de ser necesario. Los dashboards permiten informes dinámicos, oportunos y jerarquizados sobre un proceso, proyecto o área de riesgo y los lectores controlan el nivel de detalle. Por ejemplo, un grupo de Auditoría Interna desarrolló una herramienta de reportes SOX que identificaba las áreas como dentro de límites, de preocupación, o potencialmente materiales. Las nuevas maneras de reportar son esenciales para incrementar el impacto e influencia de Auditoría Interna.

El año por venir

No todas estas áreas serán de alto impacto para sus clientes internos y para el grupo de Auditoría Interna. Y en realidad no podrá conocer a fondo a más de unas cuantas en el año por venir. De hecho, las áreas de más alto impacto dentro de su organización pueden estar presentes en otro lado. Para ubicar las más relevantes para sus clientes internos, pregunte y escuche. Tome entonces los pasos para desarrollar o adquirir las habilidades, herramientas y métodos que le permitirán proporcionar perspectivas, aseguramiento y asesoría





Contactos

Líderes Nacionales de Auditoría Interna

Sergio Villareal

Socio

svillarreal@deloittemx.com

Carlos Pérez

Socio Líder de PRC

caperez@deloittemx.com

Miguel Hernández

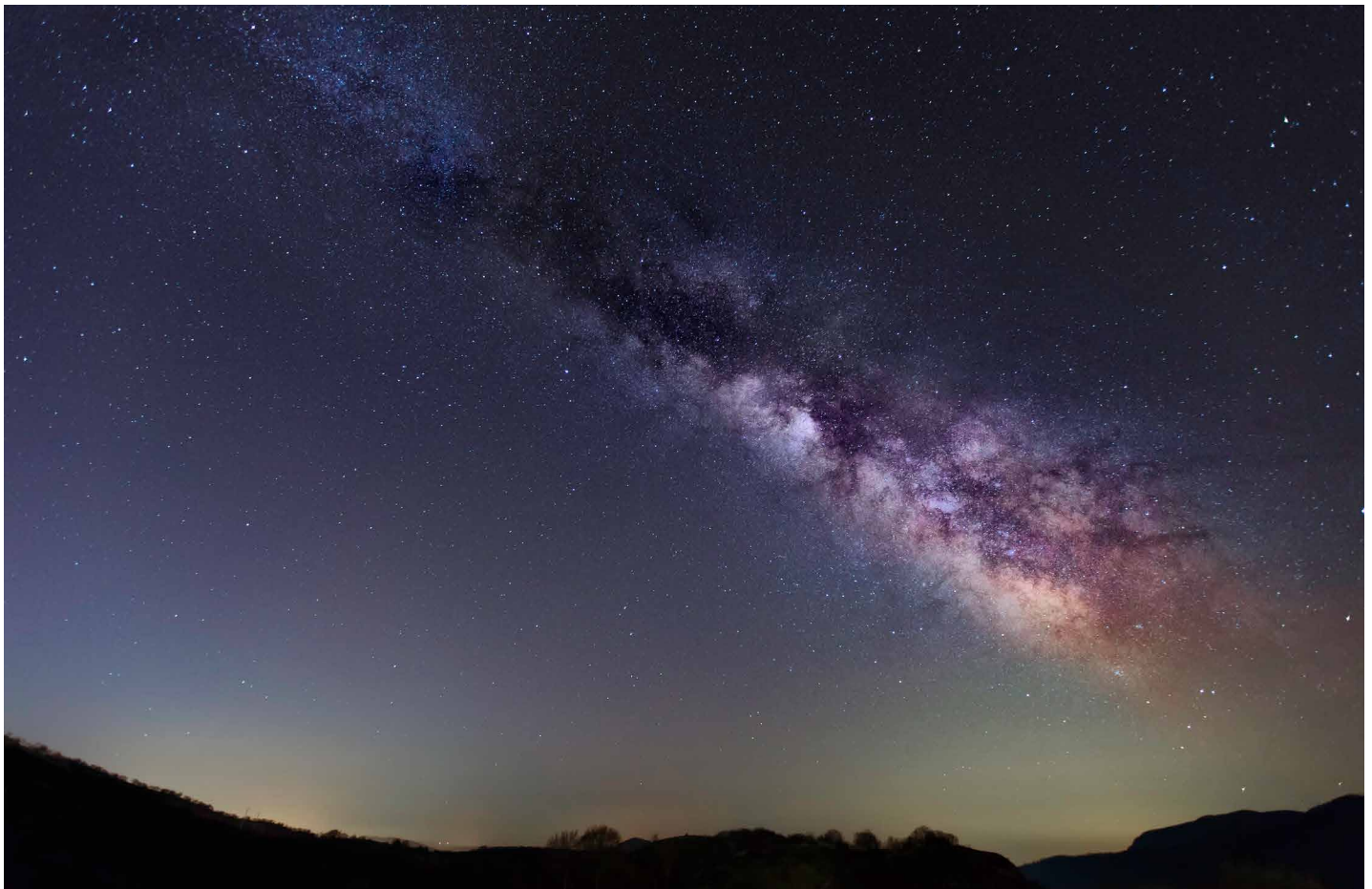
Socio

mihernandez@deloittemx.com

Mario García

Socio

magarcia@deloittemx.com



Deloitte.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos y servicios legales, consultoría y asesoría, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de negocios. Los más de 245,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría y otros servicios profesionales en México, bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.