



EL NUEVO DIRECTOR DE AUDITORÍA

Liderazgo en organizaciones inteligentes frente al riesgo



ACERCA DEL AUTOR:

Shayne Gregg, CISA, CMC, CISSP, CA(NZ)

Socio, Riesgo empresarial, Deloitte

Shayne Gregg tiene más de 20 años de experiencia en consultoría de riesgos y servicios de aseguramiento a los clientes más grandes de Deloitte en Nueva Zelanda, Europa, Canadá y Estados Unidos. Además de su práctica de responsabilidades de gestión con Deloitte, Shayne ahora dedica una gran parte de su tiempo a trabajar con ejecutivos de la alta gerencia y miembros de la junta directiva para entender cuáles son sus mayores riesgos e inquietudes, y producir soluciones y estrategias innovadoras dentro del gran abanico de Deloitte.

CONTENIDO

Introducción	3
Por qué hay que tomar una decisión	3
Identificar el IQ de riesgo del director de auditoría	3
Tendencias clave que cambian la profesión de auditoría	4
1. Presiones normativas más estrictas	4
2. Atención al riesgo tradicional frente al estratégico	4
3. Liderazgo experto en tecnología y con conciencia sobre la auditoría	4
Los CAE ahora necesitan habilidades de CEO	5
Las demandas de eficiencia se enfrentan a todos	5
Mismo rol, nuevas oportunidades	6
Acerca de Diligent	6

INTRODUCCIÓN

Los escándalos corporativos, las demandas normativas mundiales y la recuperación de la crisis financiera global crearon nuevas presiones para los directores de auditoría (CAE) y la profesión de auditoría interna.

Hoy en día, los CAE deben tomar una difícil decisión: seguir siendo auditores tradicionales centrados en ejecutar el plan de auditoría o evolucionar en su rol, particularmente en el área de gestión de riesgos, para ser un socio comercial estratégico de la alta gerencia.

Aquellos que decidan ocupar una parte más táctica de la descripción del puesto podrían recibir oportunidades laborales menos remuneradas. Sin embargo, sus servicios seguirán teniendo una gran demanda en un futuro próximo. Aquellos que aprovechen la innovación, las relaciones mejoradas con el comité de la junta y otras prioridades estratégicas ayudarán a llevar a sus empresas a un éxito más importante.

Independientemente de la decisión, los CAE deben lidiar con los desafíos de hacer más con menos, seguir dominando entornos de datos y controles internos inciertos, y trabajar con socios comerciales expertos en tecnología que cada vez saben más del tema.

Para abordar estas demandas con éxito, se requiere una combinación de liderazgo, procesos y herramientas, como automatización, estudios analíticos y auditoría continua, para brindar más eficiencia y eficacia.

POR QUÉ HAY QUE TOMAR UNA DECISIÓN

Los desafíos que mantienen en vela a los ejecutivos de la alta gerencia son los que explican exactamente por qué los CAE se encuentran con este momento de decisión. La creciente velocidad de la globalización y competición corporativa, las condiciones económicas inciertas y otros desafíos operativos generaron que los CEO y CFO solicitaran a los líderes de los negocios que recorten costos, reduzcan el personal y busquen nuevos valores. La auditoría interna no es inmune a esta directiva, de modo que es necesario enseñar al negocio cómo apropiarse del monitoreo de controles internos, reducir los costos de cumplimiento, admitir la auditoría en tiempo real y la gestión de riesgos, redistribuir el personal de auditoría interna actual y, sobre todo, agregar valor. Esta creciente presión tiene tres motores: las presiones macroeconómicas; una sucesión de crisis corporativas, respuestas normativas y esfuerzos de cumplimiento subsiguientes, y la cambiante naturaleza de la tecnología organizativa y el personal operativo, que se basa en estos sistemas para fomentar su proceso empresarial.

IDENTIFICAR EL IQ DE RIESGO DEL DIRECTOR DE AUDITORÍA

Hace quince años, los equipos de la alta gerencia exploraron la inteligencia emocional en su esfuerzo por impulsar la competitividad organizativa identificando empleados con gran potencial y futuros líderes. Hoy, las empresas son más efectivas y eficientes en gestión de riesgos y aprovechan la inteligencia de riesgos como base de una diferenciación competitiva.

Las empresas con inteligencia de riesgos gestionan los riesgos de forma integral; estas empresas no solo previenen, detectan y corrigen asuntos de riesgos críticos rápidamente, sino también usan las habilidades de gestión de riesgos para mejorar la flexibilidad de la organización de modo de aprovechar las oportunidades estratégicas.

El director de auditoría puede y debe tener un rol central en la inteligencia de riesgos de la empresa. ¿Cómo? Para comenzar, abordando las siguientes preguntas, según el reporte técnico de Deloitte, The Risk Intelligent Chief Audit Executive (El director de auditoría con inteligencia en riesgos):

- **¿Estamos hablando el mismo idioma que la gestión? ¿Estamos evaluando riesgos para un futuro crecimiento (creación de valores) o solo nos centramos en la protección de activos existentes?**
- **¿Estamos evaluando riesgos de forma aislada o buscamos cómo estos riesgos podrían interactuar y sucederse?**
- **¿Hay un marco uniforme para alinear las variadas especializaciones en riesgos en cuanto a evaluaciones de cumplimiento, gobernanza y riesgo, de modo que podamos reducir el peso de los costos para el negocio? Por ejemplo, ¿podemos reducir la cantidad de autoevaluaciones de riesgo y control?**
- **¿Las evaluaciones de riesgo existente evalúan con precisión y confianza la exposición a riesgos residuales e inherentes?**

TENDENCIAS CLAVE QUE CAMBIAN LA PROFESIÓN DE AUDITORÍA



1. Presiones normativas más estrictas

Los organismos reguladores se han hecho más estrictos a partir de la recesión global de 2007-2008. Esto fue resultado, en gran parte, de que las empresas de servicios financieros tuvieran habilidades de gestión de riesgos insuficientes. Por ese motivo, ahora se espera que los equipos ejecutivos y las juntas demuestren habilidades de gestión de riesgos mucho más desarrolladas.

La US Securities and Exchange Commission (Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos o SEC) es un ejemplo de ente regulador que aumentó sus expectativas. En diciembre de 2009, aprobó un incremento de los requisitos de declaración en relación a qué información de riesgos debían proporcionar las empresas que cotizan en bolsa a sus accionistas. Ahora, las juntas directivas empresariales deben identificar con más claridad cómo desean supervisar no solo los riesgos operativos que enfrentan las empresas, sino también riesgos de crédito, riesgos de liquidez y otros riesgos materiales de alto nivel.

Los escándalos corporativos, como los de Enron, WorldCom, Parmalat, Royal Ahold y otros, así como las normativas, como la ley Sarbanes-Oxley (SOX), también hicieron que las empresas estuvieran mucho más centradas en los controles internos de los procesos de negocios que ayudan a limitar dichos riesgos.



2. Atención al riesgo tradicional frente al estratégico

Con todas estas presiones normativas, se podría decir que las empresas se excedieron en los esfuerzos de eliminar toda posibilidad de tener problemas de cumplimiento, financieros u operativos. Tan así, que los mismos riesgos se gestionaban varias veces. Es posible que este enfoque haya funcionado para riesgos tradicionales, pero no necesariamente para riesgos estratégicos.

Hoy, el enfoque general en gestión de riesgos en negocios internacionales se inclina hacia los riesgos estratégicos. “La auditoría interna realmente debe dejar de poner el foco exclusivamente en las áreas tradicionales de los riesgos de cumplimiento, financieros y operativos, e involucrarse más en comprender las áreas de riesgo empresarial estratégico general”, comenta John Verver, un experto en tecnología de gobernanza empresarial.

“El terreno de gestión de riesgos tradicionales de la auditoría interna sigue siendo un requisito estricto”, asegura Verver. “Sin embargo, dadas las condiciones económicas, normativas y competitivas actuales, estas áreas de riesgo tradicionales deben administrarse de una forma mucho más eficiente sin sacrificar un ápice de efectividad, mediante tecnología especializada”.



3. Liderazgo experto en tecnología y con conciencia sobre la auditoría

Los ejecutivos y una nueva generación de gerentes también se acostumbraron más a herramientas de inteligencia empresarial y reportes de gestión de rendimiento en tiempo real.

Los nuevos líderes empresariales competentes en tecnología y con conciencia sobre las auditorías usarán todas las herramientas a disposición para encontrar los riesgos más rápido y cumplir con sus expectativas. También buscarán socios comerciales fuertes y con mentalidad estratégica para demostrar su valor y darles confianza para liderar.

LOS CAE AHORA NECESITAN HABILIDADES DE CEO

Las especificaciones completas de las búsquedas de CAE en empresas que consideran el puesto como un socio empresarial estratégico se leen prácticamente como la descripción del puesto para un nuevo CEO.

Considere algunas de las siguientes descripciones de especificaciones para empleos para búsquedas recientes de CAE en empresas líder para entender qué tan amplio y profundo puede ser el conjunto de habilidades de un CAE:

- **“Debe demostrar una profunda comprensión del negocio de la empresa, manejo de estrategias centrales, y apetito y tolerancia al riesgo”.**
- **“Debe estar dispuesto a plantear asuntos difíciles a la alta gerencia y el comité de auditoría, incluso si dichas acciones resultan poco populares”.**
- **“Debe trabajar conjuntamente con la alta gerencia y el comité de auditoría para ayudarlos a cumplir con sus responsabilidades generales a fin de lograr una gobernanza efectiva”.**
- **“Debe tener la habilidad de pensar de forma estratégica sobre la función de auditoría interna, su misión y sus recursos estratégicos, incluido atraer personal altamente calificado”.**
- **“Debe considerarse como un socio empresarial más que un ‘policía corporativo’”.**

La intención de los CAE de establecer el valor de su función como socio empresarial estratégico puede aprovecharse como una oportunidad única de proporcionar información adicional sobre los riesgos, dada su visibilidad y comprensión de las actividades integrales de gestión de riesgo de su empresa.

LAS DEMANDAS DE EFICIENCIA SE ENFRENTAN A TODOS

Los ejecutivos de auditoría interna pueden optar por ocupar ese asiento junto a los tomadores de decisiones o no. Asumir el rol de socio empresarial estratégico requiere que los ejecutivos de auditoría interna tomen un rol prominente en el impulso de la inteligencia de riesgos de la organización. Nuevamente, optar por no cumplir ese rol sigue siendo una decisión perfectamente válida, si bien tiene el potencial de generar menos crecimiento laboral más allá de la auditoría interna.

Más allá de los resultados de esta decisión personal, la gran mayoría de los CAE y funcionarios de auditoría interna se enfrentan a conjuntos de desafíos similares que requieren que ellos empleen sus habilidades con más eficiencia y efectividad. Abordar estos extensos desafíos, como expuso el presidente y director ejecutivo del IIA, Richard Chambers, en un discurso que identificaba las prioridades de los auditores internos, requiere de varios pasos, incluidos los siguientes:

- **Alinear la cobertura de auditoría interna para satisfacer nuevas expectativas**
- **Volver a alinear habilidades para abordar nuevos requisitos**
- **Lidiar con recursos reducidos**
- **Demostrar su valor y ayudar a mejorar los resultados**
- **Mantener su postura frente al comité de auditoría**
- **Aprovechar la tecnología para lograr más eficiencia**

¿Por qué la última prioridad es tan importante? Debido a que la tecnología puede ayudar a las funciones de auditoría interna a lograr cada una de sus prioridades.

“Cuando la auditoría interna hace un mayor uso de la automatización, los estudios analíticos y la auditoría continua, demuestra su valor como colaborador altamente efectivo y eficiente para el programa de gestión de riesgos integral de la empresa y su resultado”, observa Verver.

Por ejemplo, cuando el oficial de auditoría del distrito de Palomar Pomerado Healthcare (PPH), Tom Boyle, implementó el software de GRC para permitir una auditoría continua dentro de su función y monitoreo continuo de los controles internos por parte de un grupo operativo, ayudó al distrito de atención médica más grande de Estados Unidos a reducir los costos y fortalecer sus habilidades de gestión de riesgos ayudando a que sus socios operativos tomen más conciencia sobre la auditoría.

Debido a los recortes y los nuevos requisitos normativos de los últimos años, el departamento de Boyle, como la mayoría de las funciones de auditoría interna, se vio forzado a hacer más con menos. Al instituir un software para explorar transacciones automáticamente en busca de errores, reemplazó la necesidad de revisiones manuales (y mucho menos efectivas). Sin embargo, al permitir a los socios empresariales operativos usar la herramienta de monitoreo, los empoderó de dos formas.

“El objetivo principal es identificar errores”, dijo Boyle. “Segundo, y aquí es donde reside la mayor parte del valor, es una herramienta de estudios analíticos excelente que brinda a las personas dedicadas a las operaciones información precisa y en tiempo real sobre el rendimiento de los distintos planes de atención médica”.

Al tomar un rol de liderazgo como auditor con conciencia empresarial, Boyle ayuda al resto de la organización a tener más conciencia sobre la auditoría. Al hacerlo, da libertad a sus propios recursos de auditoría interna para centrarse en otras prioridades, como completar el plan de auditoría anual y enfocar su atención en las áreas de alto riesgo estratégico.

MISMO ROL, NUEVAS OPORTUNIDADES

La automatización de la auditoría brinda un beneficio adicional, que es particularmente valioso ante el panorama de una economía altamente volátil: la sostenibilidad.

Al almacenar prácticas, conocimiento y datos en un sistema de fácil acceso e intuitivo en lugar de hacerlo únicamente en el cerebro de un individuo, las funciones de auditoría interna se posicionan mejor para administrar los tipos de cambios significativos que se dan con más frecuencia hoy en día: reestructuración organizativa, reducciones de personal y la partida de los mejores talentos en auditoría interna hacia puestos mejor remunerados.

Podría discutirse que solo pocas funciones son sostenibles en una organización si no se alinean de cerca con la visión y los objetivos del CEO y el CFO.

La posibilidad de que los riesgos actuales que hoy confrontan a los CAE con la función de auditoría interna generen recompensas o pérdidas el día de mañana depende, en gran medida, de qué tan efectivas (y sostenibles) sean sus respuestas a las presiones actuales.

Acerca de Diligent

En Diligent, creamos un premiado software de seguridad, gestión de riesgos, cumplimiento y auditoría con base en la nube, para impulsar el cambio en algunas de las organizaciones más grandes del mundo. Asumimos la misión de unir y fortalecer a individuos y organizaciones enteras mediante la plataforma HighBond de software integrado. Con más de 7.000 organizaciones clientes en 140 países, Diligent conecta equipos en más del 60 % de las organizaciones de Fortune 1.000; 72 % de las S&P 500; y cientos de organizaciones gubernamentales, bancarias, manufactureras y de la salud.

Ya sea que estos profesionales gestionen amenazas, evalúen riesgos, midan controles, monitoreen cumplimiento o amplíen la cobertura de aseguramiento, HighBond automatiza las tareas manuales, combina los datos de toda la organización y los transmite en tableros de mando y reportes fáciles de compartir. Pero no solo creamos tecnología; proveemos herramientas que inspiran a las personas a alcanzar logros importantes y realizar un trabajo heroico en el proceso.

Para obtener más información o solicitar una demostración:

Correo electrónico: info@diligent.com |

Visite: diligent.com

© 2022 Diligent Corporation. “Diligent” es una marca comercial de Diligent Corporation, registrada en la Oficina de Patentes y Marcas de Estados Unidos. “Diligent Boards” y el logotipo de Diligent son marcas comerciales de Diligent Corporation. Todas las marcas comerciales de terceros son propiedad de sus respectivos dueños. Todos los derechos reservados.