

Implementación de auditorías Ágiles en las organizaciones de Colombia para mejorar el rendimiento y generar valor de la auditoría interna.



Nataly Rangel Moreno
Código 2501153

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECÓNICAS
DIRECCION DE POSGRADOS
ESPECIALIZACION EN CONTROL INTERNO
BOGOTÁ D.C.
2020**

Contenido

Resumen	V
Abstract	VI
INTRODUCCIÓN	1
Pregunta problema	2
Objetivo general	2
Objetivos específicos	2
Marco teórico	3
Metodología Ágil en el Rol de Auditoría Interna	7
Métodos Ágiles	10
Elaboración de Informes Ágiles	18
CONCLUSIONES	21
REFERENCIAS	22
Anexos	23

Lista de tablas

Tabla 1. Etapas para implementar auditorías Ágiles en las organizaciones	6
Tabla 3. Implementación método Scrum en la organización.....	14
Tabla 4. Fases de la auditoria en relación con la interacción de la metodología Scrum.....	14
Tabla 5. Etapas para implementar auditoria Ágil en las organizaciones	16

Lista de ilustraciones, figuras o gráficas

Ilustración 1. Consideraciones para implementar Auditorías Ágiles	5
Ilustración 3. Aplicación de la metodología ágil en el rol de la auditoría interna.....	8
Ilustración 4. Ventajas de adoptar la metodología Ágil en el rol de auditoría Interna.....	9
Ilustración 5. Diseño de la metodología scrum en el rol de auditoría Interna.....	12
Ilustración 6. Implementación método Kanban en la organización	14

Resumen

En este trabajo se propone la importancia de la implementación de auditorías Ágiles en las organizaciones para brindar una visión mas completa de los riesgos, así como mejorar la oportunidad en la entrega de hallazgos y/o recomendaciones, mediante planificaciones más dinámicas en las cuales se tenga en cuenta las necesidades de las partes interesadas y como resultado final se pueda socializar el aprendizaje continuo de los equipos de trabajo.

Lo más importante para implementar auditorías ágiles es conocer la dinamica actual del negocio y asuntos tecnológicos emergentes para adaptarse a los cambios en la evolución externa, por tal motivo en el presente trabajo se va a realizar un recorrido de las diferentes metodologías para generar valor por medio de informes eficientes que sean útiles en la toma de decisiones en las organizaciones.

Palabras clave

Coronavirus, riesgos emergentes, auditoría interna, auditorías ágiles, metodologías, organizaciones, aseguramiento, consultoria, hallazgos, generar valor, mejora continua, ejecución, monitoreo, seguimiento, proyecto.

Abstract

This work proposes the importance of the implementation of Agile audits in organizations to provide a more complete view of risks, as well as improve the opportunity to deliver findings and / or recommendations, through more dynamic planning in which there is taking into account the needs of the interested parties and as a final result the continuous learning of the work teams can be socialized.

The most important thing to implement agile audits is to know the current dynamics of the business and emerging technological issues to adapt to changes in external evolution, for this reason in this paper we will take a tour of the different methodologies to generate value through of efficient reports that are useful in decision-making in organizations.

Keywords

Lean Kanban, Extreme Programming, Crystal Methods, Dynamic Systems Development Methods, Feature Driven Development, Scrum, sprint, sprint retrospective, Daily Scrum Meeting, product owner, product back

INTRODUCCIÓN

Debido a la situación actual originada por el coronavirus (COVID -19), ha provocado cambios en el trabajo de auditoría interna. Es necesario replantear el trabajo de los auditores internos y centrarse en las necesidades de sus clientes internos, mediante auditorías ágiles, las cuales buscan; acelerar los ciclos de auditoría, impulsar el entendimiento de forma oportuna, reducir el esfuerzo que no agrega valor, convirtiéndose en inútil y generar menos documentación, también busca proponer a las partes interesadas determinar, por adelantado, el valor que debe entregar una auditoría o un proyecto, priorizando las auditorías y los proyectos en función de la importancia y la urgencia y lo más interesante es que al finalizar los informes no se centran en documentar el trabajo, sino en proporcionar información que sea útil en la toma de decisiones en las organizaciones.

Las auditorías ágiles son fórmulas que se deben explorar y aplicar en las organizaciones para tener una visión más integral de los riesgos, así como mejorar la oportunidad en la entrega de hallazgos o recomendaciones, mediante planificaciones más dinámicas en las cuales se tenga en cuenta las necesidades y preocupaciones de las partes interesadas y como resultado final se pueda socializar el aprendizaje continuo de los equipos de trabajo.

Lo mas importante para implementar auditorías ágiles en las organizaciones es el cambio de mentalidad, enfocado a: resultados claros y relevantes, compromisos rápidos y recurrentes y documentación concisa y específica.

Pregunta problema

¿Cómo implementar auditorías ágiles para mejorar el rendimiento y generar valor de la auditoría interna en las organizaciones?

De acuerdo con la problemática actual, el coronavirus (COVID -19), ha provocado cambios en las organizaciones y el proceso auditoría interna debe replantear su trabajo y centrarse en las necesidades de sus clientes internos, mediante auditorías ágiles, las cuales Implusen el entendimiento de forma oportuna y generen trabajos que agregen valor y reduzcan la documentación innecesaria.

Objetivo general

Brindar herramientas y metodologías de auditorías ágiles para mejorar el rendimiento y generar valor de la auditoría interna en las organizaciones.

Objetivos específicos

- Conocer las situaciones de negocio actuales y asuntos tecnológicos emergentes para adaptarse a los cambios en la evolución externa que afectan a las organizaciones.
- Presentar herramientas y metodologías para implementar auditoria ágil en las organizaciones que generen valor en auditoría interna.
- Brindar información para realizar informes de auditoría interna que sea útil en la toma de decisiones en las organizaciones.

Marco teórico

¿Cuales son las preocupaciones y riesgos emergentes actuales que afectan a las organizaciones?. En la actualidad vivimos en un mundo donde estamos en constantes cambios y el ritmo del cambio se acelera constantemente, por lo tanto, la auditoría interna debe estar preparada para responder oportunamente, identificando nuevos riesgos de importancia para el éxito de las organizaciones y es por eso que se dice que se debe tener en cuenta la velocidad del riesgo y la velocidad del negocio en las auditorías que se realizan.

¿Cuál es el desafío actual en las organizaciones? Se puede decir que el gran desafío en el que actualmente nos encontramos es la velocidad con la que la tecnología está interviniendo en todos los procesos, incluyendo la auditoría. En cualquier escenario las nuevas tecnologías están jugando un papel relevante, es por ello que la robótica, la inteligencia artificial y el aprendizaje automático convergen con un impacto inmenso, por lo que se requiere que los auditores cuenten con elementos diferenciadores para aumentar su propuesta de valor y proporcionar información que sea útil en la toma de decisiones en las organizaciones.

De la misma forma, la situación actual originada por el coronavirus (COVID - 19), las organizaciones, han tenido que reinventar su forma de trabajar, debido a que el entorno ha evolucionado rápidamente y de una manera no prevista. Por su parte es necesario replantear el trabajo de los auditores internos y centrarse en las necesidades de sus clientes internos, como tercera línea de defensa, está es una gran oportunidad para desempeñar un papel fundamental ante la crisis actual del COVID-19 en las organizaciones.

De acuerdo con lo anteriormente mencionado las funciones de auditoria interna juegan un papel importante para desempeñar y proporcionar un aseguramiento crítico, que

contribuyan en el asesoramiento a la alta dirección (Junta Directiva), informando sobre los cambios constantes de los riesgos, así como a anticiparnos a los riesgos emergentes que se pueden presentar.

La Auditoría Interna se define como una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. (The Institute of Internal Auditors (IIA, 2017, p. 27))

El rol de auditoría anteriormente descrita reúne conceptos que son relevantes en la auditoría interna como lo menciona The Institute of Internal Auditors (IIA, 2017), “el aseguramiento y consultoría, los cuales buscan agregar valor y mejorar las operaciones en las organizaciones para cumplir sus objetivos, mediante la evaluación de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno” (p. 27).

Aspectos con los cuales estamos relacionados y si entramos a analizar y profundizar cada uno de ellos se puede evidenciar que los valores y principios establecidos por la Auditoría Ágil no se contraponen con los principios definidos para la auditoría interna, sino por el contrario se articulan como se menciona a continuación;

1. En la definición de auditoría interna esta en consonancia con uno de los objetivos de la auditoría ágil que es agregar valor en las organizaciones.
2. La auditoría ágil no está relacionada con reducir tareas o no seguir un plan o programación establecida, sino por el contrario, está orientado a incorporar elementos que

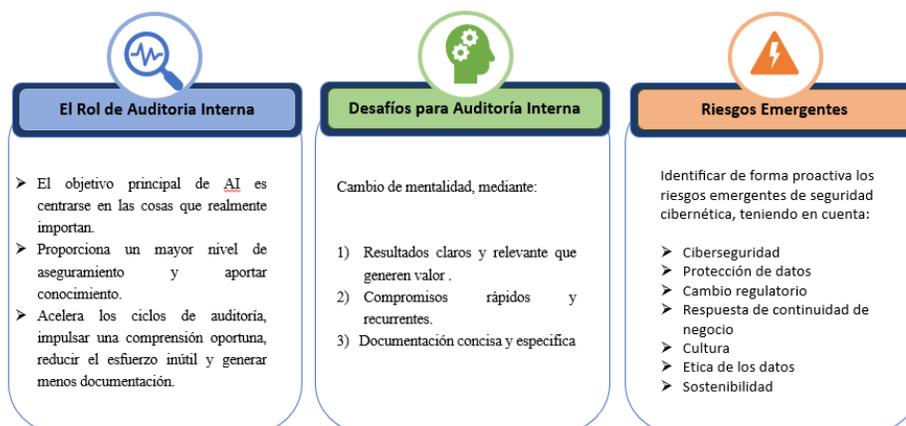
aporten valor.

3. El marco Internacional de Práctica Profesional brinda herramientas de buenas practicas y no exige una metodología formal de Auditoría Interna, lo que permite implementar diferentes metodologías para realizar los trabajos de auditoría.

Como lo menciona Wright R. (2019) “Los principios de la Auditoría Ágil incluyen mejoras de procesos, planificación iterativa basada en equipos, sprints (incrementos de trabajo en cajas de tiempo), reuniones diarias, colaboración de proyectos con las partes interesadas y lanzamientos iterativos de productos de trabajo”.

Por todo lo expresado en los párrafos anteriores es necesario priorizar y adaptarnos a todo lo que se esta viviendo actualmente, teniendo en cuenta las situaciones de cada país de acuerdo con los anuncios gubernamentales y reglamentarios que se establecen, así mismo se debe seguir las respuestas organizativas coordinadas para diseñar cada trabajo propuesto por auditoria interna y para contribuir con ellas, se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

Ilustración 1. Consideraciones para implementar Auditorías Ágiles



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Por tal motivo se recomienda que cada proyecto de auditoría que se establezca o proponga debe ser lo más breve posible. Porque es muy difícil trabajar auditorías ágiles con proyectos que duran tiempos prolongados y todo el equipo queda atado. Otro factor que se debe tener es una visión más integral de los riesgos, los cuales se deben tener en cuenta los más críticos para las organizaciones, así como mejorar la oportunidad en la entrega de hallazgos o recomendaciones, mediante planificaciones más dinámicas en las cuales se tenga en cuenta las necesidades de las partes interesadas y como resultado final se pueda socializar el aprendizaje continuo de los equipos de trabajo.

Lo importante en la implementación de auditorías ágiles es el cambio de mentalidad, mediante resultados claros y relevantes de auditorías continuas, dejando solo la que agregue valor y que al terminar los informes no se centran en solo documentar el trabajo, sino en suministrar información útil para la toma de decisiones en las organizaciones.

La auditoría ágil debe generar una propuesta de valor que sea transformadora y supere el enfoque tradicional en cascada, ofreciendo un resultado más perspicaz y eficiente. Con base en lo anterior, la auditoría o proyecto tiene como objetivo principal generar valor en las organizaciones, mediante 6 etapas:

Tabla 1. Etapas para implementar auditorías Ágiles en las organizaciones

Etapas	Descripción
1. Manejo con partes relacionadas	Se deben tener una buena relación con las partes interesadas, identificando las áreas potenciales y confirmando la participación de los interesados
2. Enfoque	Se debe iniciar con un cambio de mentalidad, en donde se evidencien resultados claros y relevantes, así como un análisis continuo de los riesgos y la generación de un informe perspicaz

Etapa	Descripción
3. Recursos	Hace énfasis en equipos de auditoría multidisciplinarios, con capacidad de generar valor en las organizaciones mediante la implementación de auditorías Ágiles.
4. Tecnología	La mejor forma de agregar valor en un equipo es la implementación de programas de automatización para el manejo de la auditoría.
5. Mejoramiento continuo	Se recomienda generar reportes a través del tablero de mando y el seguimiento al reporte constante de las actividades de auditoría interna.
6. Fundamentos estrategia	Se deben tener la visión estratégica de auditoría interna y en cada etapa de la auditoría o el proyecto establecer las potenciales mejoras de cada actividad mediante las preguntas: ¿qué me gusto?, ¿qué aprendí?, ¿qué falta? y ¿qué anhelo?

Fuente: Baunaly, Ariel, G. C. (s. f.). Desarrollo Ágil de Software. [tabla]. Universidad de Buenos Aires. Recuperado 11 de noviembre de 2020, de <https://comoagregarvalor.files.wordpress.com/2018/05/desarrollo-agil-2.pdf>.

Metodología Ágil en el Rol de Auditoría Interna

La metodología Ágil es una metodología que utiliza ciclos de desarrollo cortos llamados Sprint para la gestión de las auditorías o proyectos centrados en la mejora continua para el desarrollo de un producto o un servicio. Con base en lo anterior se debe tener en cuenta que Ágil se deriva de las metodologías populares de desarrollo de software Ágil, por lo tanto, la primera pregunta que surge es ¿qué relación tiene el desarrollo de software con auditoría interna?, pues en realidad tiene mucha relación ya que el desarrollo del software es un modelo secuencial de procesos en cascada, con unas etapas establecidas como son el diseño, la prueba y la verificación, es por esto que tiene gran semejanza con las etapas del proceso de auditoría interna que comprende, la planificación (pruebas de recorrido y conocimiento del proceso), la ejecución (papeles de trabajo e informe) y el monitoreo (seguimiento a los planes). De acuerdo con lo anterior se observa que tanto el desarrollo del software con la implantación de auditorías, tienen

como finalidad establecer un proyecto, es por eso por lo que una Metodología Ágil perfectamente se puede utilizar en las funciones de auditoría.

Como puede inferirse el rol de Auditoría Interna, busca agregar valor, ayudar a la organización a cumplir sus objetivos, mejorar las operaciones y gestionar los riesgos, mediante la implementación de diferentes métodos de trabajo en los cuales podamos aportar en el aseguramiento y convertirnos en asesores de confianza que aporten por medio de iniciativas estratégicas y/o evaluación preliminar del nuevo sistema.

La auditoría Ágil es una fórmula, relacionada con la adaptabilidad y flexibilidad, conceptos que debemos explorar y aplicar, en las auditorías para tener una visión más integral de los riesgos, mejorar la oportunidad en la entrega de hallazgos, alertas o recomendaciones, elaborar planificaciones más dinámicas, recoger las preocupaciones o necesidades de las partes interesadas y finalmente un aprendizaje continuo del equipo. Desde una perspectiva más general en la siguiente ilustración podemos apreciar la aplicación del concepto Ágil a la función de auditoría interna.

Ilustración 2. Aplicación de la metodología ágil en el rol de la auditoría interna

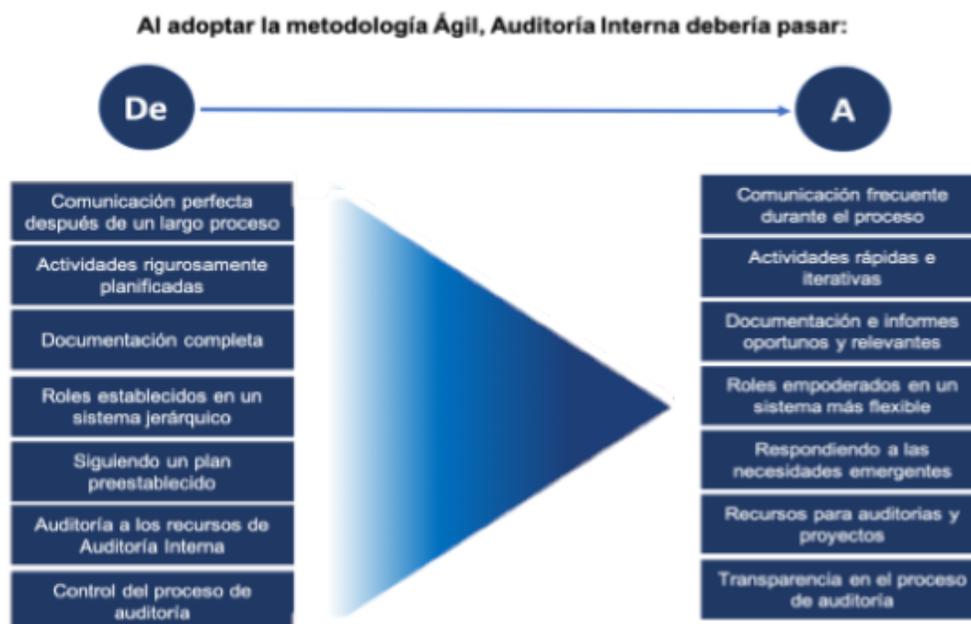


Fuente: Frett, N. (2020). Metamorfosis esencial del proceso de auditoría operativa. [ilustración]. (1.a ed., Vol. 1). Copyright.

En relación con este tema, se debe considerar ¿Cómo la auditoría ágil aporta a labor de la auditoría interna?, vale la pena mencionar que la auditoría Ágil inicia con un propósito, el cual busca que cada proyecto de auditoría plantee las necesidades y priorice en importante o urgente dichas necesidades para establecer los periodos las auditorías conocidos como Sprint.

Lo primero que se debe realizar es enfocarse en las necesidades de las partes interesadas mediante la comunicación diaria durante el desarrollo del proyecto, por medio de actividades rápidas e interactivas, generar informes oportunos y relevantes, reducir el esfuerzo por medio de roles empoderados en un sistema flexible, responder a las necesidades emergentes y transparencia en el proceso de auditoría. El enfoque Ágil incita a los auditores internos y a las partes interesadas a determinar, por adelantado, el valor que debe entregar en cada proyecto de auditoría interna realizado. A continuación, se presenta las ventajas de su implementación:

Ilustración 3. Ventajas de adoptar la metodología Ágil en el rol de auditoría Interna.



Fuente: Frett, N. (2020). Metamorfosis esencial del proceso de auditoría operativa. [ilustración]. (1.a ed., Vol. 1). Copyright.

Métodos Ágiles

La nueva auditoría interna debe ser innovadora, incorporando nuevas metodologías, herramientas y habilidades en su equipo, para ayudar a la organización a anticiparse a los riesgos, por medio la implementación de metodologías Ágiles para el desarrollo de softwares, los cuales se han venido adaptando para la implementación de auditorías Ágiles en las organizaciones. A continuación, se presentan algunos métodos Ágiles más usados:

1. Lean Kanban. “Este concepto fue introducido por Taiichi Ohno, considerado como el padre de los Sistemas de Producción de Toyota”. (Frett, 2020)

2. Extreme Programming (XP) – Programación Extrema – “Programación Extrema – Creada en la Chrysler Corporation, obtuvo impulso en la década de 1990.” (Frett, 2020)

3. Crystal Methods – “Métodos Crystal – Introducidos por Alistair Cockburn a principios de la década de 1990. La intención de los métodos Crystal es centrarse en las personas; ser ligeros y fáciles de adaptar”. (Frett, 2020)

4. Dynamic Systems Development Methods (DSDM) – “Métodos de desarrollo de sistemas dinámicos – Fue publicado inicialmente en 1995 y lo administra el Consorcio DSMS”. (Frett, 2020)

5. Feature Driven Development (FDD) – “Desarrollo basado en funcionalidades – Creada por Jeff De Luca en 1997 y opera bajo el principio de concluir un proyecto mediante su fragmentación en pequeñas funciones”. (Frett, 2020)

De acuerdo con las metodologías anteriormente citadas, es importante mencionar que se han venido adaptado en la implementación de auditorías Ágiles en las organizaciones, sin

embargo, la metodología Scrum ha aumentado en popularidad, por la mejora en los proyectos implementado por muchas organizaciones a nivel mundial. Como se describe a continuación:

6. Auditoría Ágil con scrum – “creada a mediados de la década de los 80s, por Hirotaka Takeuchi y Ikujiro Nonaka quienes definieron una estrategia de desarrollo de producto flexible e incluyente donde el equipo de desarrollo trabaja en unidad para alcanzar un objetivo común”. (Frett, 2020)

Esta metodología es un método innovador, el cual fue basado “en estudios de industrias de fabricación Takeuchi y Nonaka, los cuales propusieron que el desarrollo de productos no debe ser como una carrera de relevos secuencial, sino que debería ser análogo al del juego de rugby, donde el equipo trabaja en conjunto”. (Frett, 2020)

Scrum se caracteriza por ser un método de fácil acceso, adaptable, flexible y efectivo, diseñado para agregar valor a las organizaciones a lo largo de la ejecución del proyecto. En la actualidad es normal que los proyectos o auditorías se afecten por falta de tiempo, altos costos, limitación en el alcance y asignación de los recursos, entre otras limitaciones que pueden afectar su ejecución. Por lo tanto, las organizaciones deben seleccionar e implementar una metodología adecuada de gestión de proyectos. Una fortaleza del Scrum es el uso de equipos interfuncionales (crossfunctional), que fragmentan el trabajo en ciclos cortos llamados Sprints.

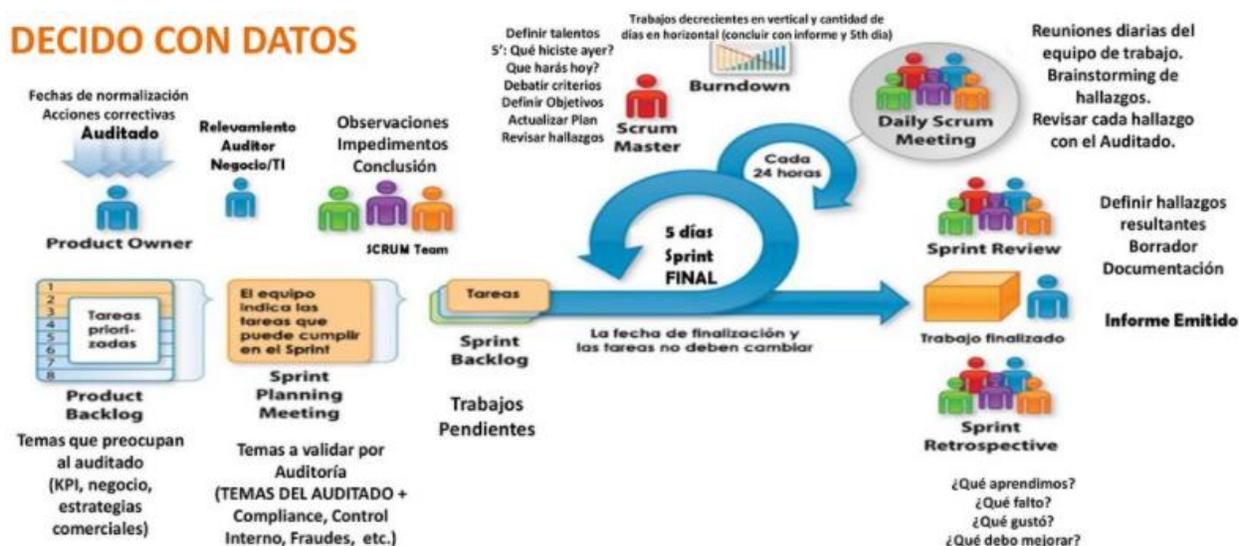
¿En qué consiste la metodología Scrum? El ciclo inicia con una reunión de stakeholders (grupos de interés), durante la cual se presenta la planeación del proyecto. Posteriormente se prioriza el producto por medio de una lista de requerimientos de las unidades del negocio por orden de importancia para formar la historia de usuario, generando sprint, los cuales inician con la reunión de planeación en la cual las historias

de usuario son de alta prioridad para su inclusión. Se debe tener en cuenta la duración de una a dos meses del sprint, durante las cuales el equipo trabaja en la realización de entregables breves y concretos, con reuniones diarias y al final del sprint se realiza una reunión para la entrega del proyecto a los stakeholders, quienes revisan y aprueban el entregable, sin embargo, el proyecto termina con la retroalimentación por parte del equipo de trabajo, analizando la forma de mejorar los procesos y el rendimiento de los mismos a medida que avanzan al siguiente sprint.

¿Por qué implementar la metodología Scrum en el Rol de auditoría interna en las organizaciones? Se recomienda implementar esta metodología en las organizaciones por parte de auditoría interna para responder rápidamente a los cambios que el negocio requiere.

De acuerdo con la información anteriormente descrita, a continuación, se presenta un diseño de la metodología scrum relacionada hallazgos la auditoría Ágil en las organizaciones.

Ilustración 4. Diseño de la metodología scrum en el rol de auditoría Interna.



Fuente: Scarso, C. (2019). Decido con datos. [Figura]. Recuperado de: <https://slideplayer.es/slide/17566970/>

Para la ejecución de auditorías Ágiles se deben tener en cuenta tres aspectos fundamentales que se describen a continuación:

- **Roles de un equipo Ágil:** Se recomienda que este conformado por el jefe del proyecto, dueño del producto, líder Scrum y miembro Scrum.
- **Reuniones Ágiles:** En cada una de las reuniones se deben tener en cuenta los siguientes aspectos; Planificación del sprint, realizar una reunión diaria para revisar los avances del sprint, realizar retroalimentación para identificar potenciales mejoras de una actividad dentro de un Sprint.
 - Se debe realizar una lista de las actividades a desarrollar en su totalidad, así como de la lista de actividades específicas y de impedimentos, posteriormente se realiza el grafico de las tareas cumplidas y la producción incremental.

Como se puede observar, las metodologías anteriormente mencionadas, están orientadas al desarrollo de software, sin embargo, pueden ser fácilmente adaptadas al desarrollo de cualquier tipo de proyecto en el rol de Auditoría Interna, así mismo, se puede interactuar con dos o más metodologías Ágiles al mismo tiempo.

Un ejemplo de interacción de dos metodologías en la implementación de un proyecto es el caso de las metodologías Scrum y Kanban.

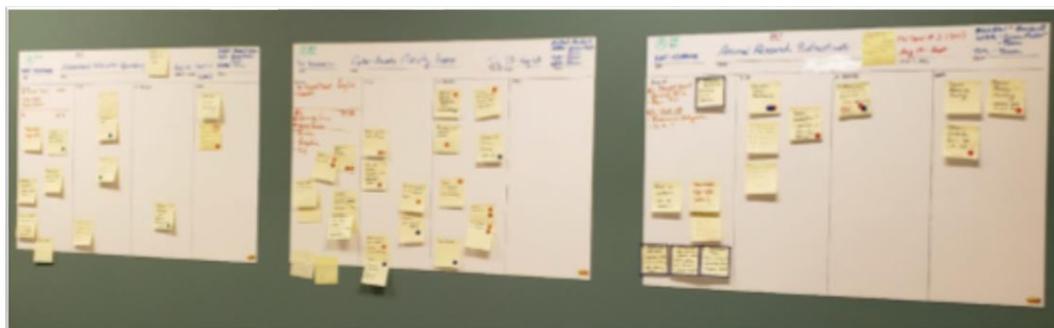
Método Scrum; Cuenta con una lista de tareas (Pila del Sprint) que va realizando el equipo consecutivamente, para construir un incremento, mediante espacios de tiempo (Sprint) en el desarrollo del trabajo no superiores a un mes.

Tabla 2. Implementación método Scrum en la organización

FACTORES CLAVE DE EXITO	
Entregables Sprint	Fecha
1. Presentación de la planeación a la Dirección de Auditoría Interna	16/09/2020
2. Presentación y aprobación de la planeación a la Gerencia de Auditoría Interna	18/09/2020
(Recibir la planeación aprobada)	22/09/2020
3. Presentación de resultados al responsable regional y definición del plan de mejora. Prueba 1	29/09/2020
4. Presentación de resultados al responsable regional y definición del plan de mejora. Prueba 2	06/10/2020
5. Revisión de Informe de auditoría por parte de Dirección de Auditoría Interna	13/10/2020
6. Presentación de Informe de auditoría a la Gerencia Regional	20/10/2020
7. Aprobación de Informe por parte de la Gerencia de Auditoría interna	22/11/2020
8. Emisión de Informe de auditoría y Solicitud de planes de mejoramiento	23/11/2020
9. Solicitud plan de mejoramiento	23/11/2020

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Método Kanban; Se presenta la visualización del avance del proyecto se puede realizar a través de un mural ágil o pizarra Kanban como se observa a continuación:

Ilustración 5. Implementación método Kanban en la organización

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Para la implementación de auditorías ágiles en las organizaciones, se debe tener en cuenta las fases de la auditoría y la interacción con la historia del usuario de la metodología Scrum, como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 3. Fases de la auditoría en relación con la interacción de la metodología Scrum

Fase auditoría	Historia de Usuario	Definición de Hecho: Entregable
Diagnóstico Inicial	<p>Quien: auditor</p> <p>Para: realizar un recorrido de alto nivel del proceso 1</p> <p>Actividad: entender el proceso e identificar riesgos críticos,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documentar los objetivos del proyecto de auditoría. • Lograr un alto nivel de comprensión del proceso con riesgos críticos y controles claves para tener en cuenta alcance

Fase auditoria	Historia de Usuario	Definición de Hecho: Entregable
	controles claves y partes interesadas.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar actores claves y programar reuniones para la prueba de recorrido en la fase de planificación
Planificación	<p>Quien: auditor Para: realizar un recorrido detallado del control X Actividad: evaluar si control X está diseñado efectivamente para mitigar el riesgo A.</p>	<p>Documentar el recorrido realizado y llegar a una conclusión sobre la efectividad del diseño del control interno. Coordinar reuniones semanales de estado del proyecto. Definir enfoque de pruebas y forma de documentar pruebas realizadas, si es necesario, determinar muestra(s) población que será examinada.</p>
Planificación	<p>Quien: gerente de auditoría Para: entender el alcance y enfoque de auditoría Actividad: asegurar que la auditoría tiene alcance adecuado y será ejecutada apropiadamente.</p>	Aprobar la planificación de la Auditoria.
Trabajo de campo	<p>Quien: auditor Para: probar si el control X funciona según lo diseñado Actividad: evaluar si el control X está funcionando efectivamente para mitigar el riesgo A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar documentos, obtener datos y/o realizar reuniones para realizar pruebas de efectividad operativa Evaluación de documentos con la finalidad de determinar efectividad operativa y realizar conclusión. Actualización de la conclusión sobre riesgo en base a resultado del trabajo. Socializar pruebas con los auditados.
Informe	<p>Quien: cliente de auditoría Para: entender las conclusiones de la auditoria Actividad: responder apropiadamente a los resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> Socializar los resultados de trabajo y formato del informe de auditoría.

Fuente: Adaptado de Piña,E. (2020) Beneficios de la auditoría interna Ágil. [Figura]. recuperado de: https://iaichile.org/wp-content/uploads/2020/08/Auditoria-AGILE_Resumen-Ejecutivo_IAIChile.pdf

Dentro de este orden de ideas la planificación hace parte del enfoque sistemático, disciplinado y basado en riesgos de la auditoría interna, y está regida por las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna. Por consiguiente, planificar los trabajos de auditoría interna implica no solo considerar las estrategias y los objetivos del área

o proceso auditado, sino también priorizar los riesgos pertinentes para el trabajo, determinar los objetivos y el alcance, y documentar el enfoque.

Por tal motivo es importante definir el alcance del trabajo, una vez que se establecen los objetivos basados en riesgos, es posible determinar el alcance del trabajo de auditoría. Dado que, en general, no es posible abarcar todo en un solo trabajo, Como lo menciona The Institute of Internal Auditors (IIA, 2017), “los auditores internos deben determinar cuáles son los aspectos que se incluirán y cuáles no”. (p.198).

Se puede iniciar con los papeles de trabajo, procedimientos de revisión e informe, para identificar actividades que frecuentemente consumen gran cantidad de recursos valiosos y que poseen un retorno de valor marginal. En este orden de ideas se plantea un enfoque para implementar auditoría Ágil en las organizaciones, partiendo de las tres etapas: planeación, ejecución y monitoreo.

Tabla 4. Etapas para implementar auditoria Ágil en las organizaciones

Etapa	Descripción
Planeación	Partiendo del plan de auditoria, la planeación debe ser: <ul style="list-style-type: none"> • Flexible, teniendo una cobertura más amplia • Enfocada en generar valor a la organización • Comunicación del alcance y diagnóstico inicial de la auditoria
Ejecución	El trabajo de campo que se realiza debe ser: <ul style="list-style-type: none"> • Ejecución integrada y socialización constante del trabajo • Asignación de tareas a través de sprint • Discusión de obstáculos y problemas por medio de reuniones diarias • El responsable Líder Scrum genera valor y una entrega de Sprint eficiente • Retroalimentación de cada sprint • Revisión del trabajo junto a las partes interesadas
Monitoreo	El seguimiento debe tener: <ul style="list-style-type: none"> • Sprint de retrospectiva: consolidación de los aprendizajes obtenidos • El informe consolida puntos de vista relevantes para ser implementados en los proyectos de la organización

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Para implementar auditorías Ágiles se debe iniciar por un cambio exitoso por las personas que serán impactadas por la transformación, así como una buena porción del tiempo destinado para la discusión del proyecto con el equipo de auditoría interna y las partes interesadas.

En el equipo de auditoría interna existen aspectos relacionados con los roles de auditoría interna. El paradigma de equipo en el enfoque ágil es muy diferente al equipo de auditoría tradicional, por el manejo del personal y la forma de asignación del equipo (por ejemplo: Gerente, director, jefe, sénior y júnior) puede cambiar la jerarquía del personal. Frecuentemente, emerge una jerarquía organizacional más plana como resultado de la implementación del esquema Ágil.

Adicionalmente, al equipo de auditoría, se debe considerar otras partes relacionadas claves. Como son: Miembros del comité de auditoría, alta gerencia y clientes de auditoría. Algunos aspectos que se deben tener en consideración respecto a estas importantes partes interesadas son:

Comité auditoría. En enfoque Ágil es una metodología diferente para los miembros del comité de auditoría. Las funciones de auditoría interna que estén contemplado el cambio deben sostener conversaciones con los miembros del comité (especialmente con el presidente) mucho antes de la implementación. Esto permitirá a los miembros del comité tener la oportunidad de realizar preguntas y ganar confianza respecto la decisión de implementar el proceso y los méritos del enfoque ágil.

Liderazgo ejecutivo y alta gerencia. Junto con el Comité de Auditoría, el plan de socializar con mucha anticipación las intenciones de implementar un modelo Ágil debe contemplar la comunicación con el liderazgo ejecutivo y la alta dirección. Si se adopta el enfoque Scrum, se requerirá un involucramiento significativo del cliente durante el desarrollo del

proyecto. Si esto se espera, será necesario ganar la aceptación del compromiso de estos recursos por parte de la gerencia ejecutiva.

En cuanto los clientes de auditoría. Este grupo de partes relacionadas puede ser el que menos necesidad tenemos de ganar una aceptación inicial, pero en un proyecto de implementación de un esquema Ágil exitoso, depende de cómo el cliente siga la corriente una vez el trabajo inicia. La introducción del proceso Ágil debe iniciar temprano.

Finalmente, una propuesta convincente y bien definida, que sea clara y articulada de forma concisa será de gran utilidad en el proceso de convencer a las partes interesadas más importantes. Los procesos Ágiles deben ser desarrollados teniendo en mente el cumplimiento o la adherencia a las normas profesionales. Los auditores internos deben seguir los estándares de acuerdo con las reglas de conducta establecidas en el Código de Ética del IIA. Algunos aspectos de la metodología ágil pueden ser vistos como si estuvieran en conflicto con las normas profesionales, sin embargo, se debe tener en cuenta como lo menciona The Institute of Internal Auditors (IIA, 2017), “la auditoría interna es una actividad independiente y objetiva”. (p. 31).

Elaboración de Informes Ágiles

El informe con la metodología Ágil es una actividad que busca cumplir con dos objetivos que proporcionan valor agregado:

1. Generar aporte de la auditoría a través del trabajo generado, lo cual permite al cliente formular planes de acción y responder al riesgo de una forma más oportuna.
2. El contenido del informe no se enfoca en comunicar hechos y datos, lo cual aporta a la creatividad del equipo de auditoría interna para enfocarse en como el negocio puede ser más efectivo en alcanzar sus objetivos estratégicos.

Las observaciones y hallazgos de auditoría tradicionales continúan siendo parte del informe, por lo tanto, la auditoría Ágil busca aportar una perspectiva más alineada de los resultados del trabajo de auditoría interna con los objetivos de estratégicos claves de la organización. Con el propósito de ser más creativos y menos rígidos.

En cuanto los recursos del proyecto para entregar resultados interactivos con obstáculos y distracciones probó ser un reto difícil. El enfoque Ágil es una forma de trabajo que requiere el compromiso de las partes interesadas, con énfasis en una cultura de colaboración. El enfoque Ágil es más que una forma social de trabajo. Para nutrir ese nuevo paradigma, es necesario pensar cómo estamos trabajando.

En cuanto la metodología el Scrum Máster ayuda a establecer la forma de trabajo, por medio de la planificación de la auditoría, descomposición trabajo y sprint - caja de tiempo. La planificación de auditoría es vital para cualquier trabajo de auditoría interna, por lo tanto, la metodología scrum brinda herramientas que aportan al proceso de auditoría.

Los sprint y las ceremonias correspondientes crean una cultura que debe ser reconocida y explotada con la disciplina de la ejecución. El rol principal dentro del marco es del Scrum Máster, es así donde surge la pregunta ¿podía ser un miembro integrante del equipo de auditoría Scrum? El Scrum Máster que es integrante del equipo de auditoría Scrum será leal al equipo. Esto es importante porque la dedicación a las ceremonias es esencial para el éxito del equipo.

Otro concepto relevante en la implementación es la pila del proyecto es un documento vivo, que podría probablemente cambiar a través de curso del trabajo de auditoría a medida que los sprint individuales son completados y nuevos entendimientos y aprendizajes son ganados. La pila del proyecto cambia y la versión de capacidad de control se convierte en muy importante,

particularmente cuando sea ha tomado la decisión de adelantar una historia de usuario durante la auditoría.

Otro factor relevante en la implementación de la metodología Ágil es el liderazgo de auditoría interna trae beneficios para los equipos, los cuales se relacionan a continuación:

1. Incremento en la colaboración del cliente
2. Aumento de la colaboración del equipo
3. Documentación simplificada de planificación de los objetivos y alcance del proyecto
4. Esquema visual para el manejo del trabajo (Pizarra Kanban)
5. Elevación de la calidad de los resultados (puntos de vista)

Para finalizar, el equipo de auditoría debe estar comprometidos a través de la creación de herramientas ágiles para la planeación y elaboración de informes innovadores que ayuden a mejorar el desempeño del rol de auditoría interna en las organizaciones. (ver Anexo 1 y 2).

CONCLUSIONES

Las diferentes Metodologías Ágiles pueden traer complicaciones en su implementación para las organizaciones debido a que el cambio de mentalidad no es fácil, sin embargo, los beneficios son significativamente potenciales por la reducción de tiempo, las observaciones y recomendaciones que generan mayor valor agregado, se cuenta con mayor colaboración con las partes interesadas y un equipo de auditoría interna efectivamente comprometido.

Es importante tener presente que el trabajo de auditoría interna debe significar cambio que genere valor y tenga un impacto positivo en los procesos de la organización, ya que la idea fundamental de prestar los servicios de aseguramiento y consultoría es determinar por adelantado en los trabajos el valor que debe entregar un proyecto en la organización, priorizando las auditorías y los proyectos en función de la importancia y la urgencia sin dejar de ser independientes y objetivos, por eso debemos cambiar de manera pragmática la manera de pensar sobre el trabajo y proporcionar información que sea útil en la toma de decisiones en las organizaciones.

REFERENCIAS

- Baunaly, Ariel, G. C. (s. f.). *Desarrollo Ágil de Software*. [tabla]. Universidad de Buenos Aires.
Recuperado 11 de noviembre de 2020, de
<https://comoagregarvalor.files.wordpress.com/2018/05/desarrollo-agil-2.pdf>.
- Frett, N. (2020), *Existen otros métodos ágiles además de “SCRUM”*. recuperado de:
<https://marmolblum.wordpress.com/2020/01/13/consulta-existen-otros-metodos-agiles-ademas-de-scrum/>
- Frett, N. (2020). *Metamorfosis esencial del proceso de auditoría operativa*. [ilustración]. (1.a ed., Vol. 1). Copyright.
- Piña, E. (s. f.). *Auditoría Agile*. Foundation. Recuperado 9 de octubre de 2020, de
https://iaichile.org/wp-content/uploads/2020/08/Auditoria-AGILE_Resumen-Ejecutivo_IAIChile.pdf.
- Scarso, C. (2019, 2 octubre). *Auditoría interna metodología agile y Kanban*. Galicia. Recuperado 2 de septiembre de 2020, de <https://slideplayer.es/slide/17566970/>
- Wright, R. A., (2019), *Agile Auditing: Transforming the Internal Audit Process*. Florida, USA: Institute of Internal Auditors.
- Zambrano, A.C., (2017), *Normas Internacionales para el ejercicio profesional de auditoría interna (MIPP)*. Greenwood Blvd, Suite y Lake Mary, FL, EE. UU. The Institute of internal Auditors.

Anexos

Anexo 1. Formato de planificación del proyecto

FORMATO DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO							
SEGUIMIENTO REGIONAL EN LA ENTREGA DE MEDICAMENTOS PENDIENTES						Fecha:	
ESTRATEGIA DE NEGOCIO				PROYECTOS CORPORATIVOS RELACIONADOS			
PROCESO O PROCESOS DE NEGOCIO AUDITADO							
Nombre:				Cargo Líder:			
Objetivo:				Alcance:			
TAXONOMIA DEL RIESGO							
RIESGO	TIPO	CAIFICACIÓN (FECHA)	CONTROLES				
DESCRIPCIÓN DE LA AUDITORÍA							
Objetivo de la auditoría:				Alcance:			
Objetivos específicos:				Motivadores/ propulsores:			
Historia del Cliente:				Historia del usuario:			
Normas de cumplimiento:							
Auditorías anteriores							
Descripción de los hallazgos						Abierto	Cerrado
ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO							
Equipo del proyecto (Roles y Responsabilidades):				Partes interesadas clave			
Acceso a sistemas de información:				Apoyo de otras unidades de negocio:			
FACTORES CLAVE DE EXITO							
Entregables Sprint						Fecha	
1.							
2.							
Ans establecidos:				Cargos Clave para el desarrollo de la Auditoría:			
ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE ENTRADA (Análisis de datos)							
Descripción			Fuente			¿Disponible?	
						Si	No
LINEA DE TIEMPO DE TRABAJO							
FASE	Fecha de inicio	Fecha de finalización	días	Horas Totales	Horas otros	Total, Horas reales	Observaciones

Fuente: Adoptados de la empresa XYZ

Anexo 2. Formato para elaborar los informes ágiles.

Informe de Auditoría

NOMBRE DE LA AUDITORÍA

Lista de distribución	Equipo de evaluación
Dirigido a:	Jefe de Auditoría Auditor Líder Auditor Apoyo
Copia:	
Fecha de evaluación:	Fecha de emisión:

GERENCIA DE AUDITORÍA INTERNA

OBJETIVOS

- Objetivo 1
- Objetivo 2
- Objetivo 3

ALCANCE

El alcance debe indicar el período de evaluación, es importante que se incluya que actividades se validaron y cuáles no. (para el Informe el alcance se redacta en pasado)

Resumen Ejecutivo

Observaciones Principales:

1.

Hallazgo, impacto y riesgo que están catalogados como deficiencia significativa o moderada.

2.

Hallazgo, impacto y riesgo que están catalogados como deficiencia significativa o moderada.

NOMBRE DE LA AUDITORÍA 1

Evaluación de Riesgos

Identificación del riesgo

S	Sin deficiencia o deficiación no significativa
M	Deficiencia de control
A	Deficiencia significativa
N/A	No aplica

Numeraación	Prueba efectuada a:	Auditor	Riesgo
AP-1	Descripción general de la prueba		A
AP-2	Descripción general de la prueba		M
AP-3	Descripción general de la prueba		S
AP-4	Descripción general de la prueba		N/A

NOMBRE DE LA AUDITORÍA 3

Resultados

AP-1 A

Resultado:

Reporte detallado de los hallazgos
En los Informes como norma interna de Calidad en la redacción de los hallazgos. Éstos deben contener la norma de las 4 "C" explicadas así:

1. Condición (lo que se detectó): Aquí se describe la situación detectada.
2. Criterio (deber ser): Norma, Política, Estándar, Procedimiento o Ley con la que se compara el hallazgo Opinión de un experto, Estudio externo, etc.
3. Causa: Razón por la cual se generó la condición o hallazgo: Omisión de procedimientos, Volumen excesivo de datos, Fallos o Falta de controles, Fallos aplicativos, Ausencia de controles automáticos, Falta de coordinación entre áreas, Falta de información, Falta de capacitación, Falta de recursos, etc.
4. Consecuencia: ¿Qué pasó? si no se cumple el criterio, toma Real o Potencial, Cuantitativa o cualitativa (Sancciones, Pérdidas, Multas, Inaudas), en últimos es el riesgo.

Recordemos entonces: Punto de Auditoría = Condición + Criterio + Causa + Consecuencia. (Siempre en ese orden).

Oportunidades de Mejora:

- Oportunidad 1
- Oportunidad 2
- Oportunidad 3

Comentarios y Plan de acción

Responsable de plan de Remedación:

Fecha de Remedación:

NOMBRE DE LA AUDITORÍA 3

Fuente: Adoptados de la empresa XYZ