

A U D I T O R Í A I N T E R N A



LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO
INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA

Nuevas formas de trabajo en remoto de Auditoría Interna

El INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA es una asociación profesional fundada en 1983, cuya misión es contribuir al éxito de las organizaciones impulsando la Auditoría Interna como función clave del buen gobierno. En España cuenta con más de 3.500 socios, auditores internos en las principales empresas e instituciones de todos los sectores económicos del país.

LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO es el laboratorio de ideas del Instituto de Auditores Internos de España sobre gobierno corporativo, gestión de riesgos y Auditoría Interna, donde participan más de 150 socios y profesionales técnicos expertos.



AUDITORÍA INTERNA



BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE RIESGOS



OBSERVATORIO SECTORIAL



PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO

El laboratorio trabaja con un enfoque práctico en la producción de documentos de buenas prácticas que contribuyan a la mejora del buen gobierno y de los sistemas de gestión de riesgos en organizaciones de habla hispana. Además de desarrollar contenido, fomenta el intercambio de conocimientos entre los socios.

ENCUENTRA TODOS LOS DOCUMENTOS DE LA FÁBRICA EN www.auditoresinternos.es



Nuevas formas de trabajo en remoto de Auditoría Interna

Enero 2022

MIEMBROS DE LA COMISIÓN TÉCNICA

COORDINACIÓN:

Pablo Gallego Tortuero, FRM, FRR. WIZINK.

Francisco Bracho Romero. KIKO MILANO.

Encarna Cabes Roca. SEAT.

Fernando Hernández Álvarez. FERROVIAL.

Cèlia Llorach Boladeras, CISA. CAIXABANK.

Aida Molledo Álvarez, CESCO. DELOITTE.

Claudia Párraguez Muñoz, MGN. BCI.

David Sánchez Vázquez, COSO-IC. REPSOL.

Juan Sánchez Díaz, CIA, CRMA. PARKIA.

M^a del Carmen Vallejo Centeno, CISA. BBVA.

Laura Vallejos García. SABA.

Nuria Yagüe Gilarranz, CISA, CDPSE. MAPFRE.

Tras la pandemia por Covid-19 se puede decir que el trabajo en remoto ha llegado para quedarse. Las empresas se han visto obligadas a realizar cambios notables en las formas de trabajar y organizarse; también los equipos de Auditoría Interna, para prestar sus servicios en un entorno primordialmente en remoto.

De ahí la oportunidad de esta publicación, que establece buenas prácticas en relación con el trabajo en remoto resultantes de la propia experiencia en este ámbito vivida por los integrantes de la Comisión Técnica encargada de su elaboración.

Entre otros aspectos, este documento trata las formas y métodos de organización del trabajo en remoto en el área de Auditoría Interna; las nuevas técnicas aplicadas; la incorporación de tecnologías para facilitar el trabajo en remoto; e incluso asuntos relacionados con el liderazgo, la coordinación y la gestión de equipos.

Los autores analizan los aspectos a favor y en contra del trabajo en remoto para Auditoría Interna y van un paso más allá del análisis del área, al abarcar las implicaciones que las nuevas formas de trabajar tienen para las relaciones de Auditoría Interna con sus principales *stakeholders*: la Comisión de Auditoría, reguladores, auditores de cuentas, etc.

Todos estos elementos, a los que se suman los retos y limitaciones del trabajo en remoto y consejos sobre cómo superarlos, convierten este documento en una guía de consulta imprescindible.

Instituto de Auditores Internos de España



Índice

INTRODUCCIÓN	06
BENEFICIOS, RETOS, RIESGOS Y LIMITACIONES DEL TRABAJO EN REMOTO	11
Beneficios	11
Retos	13
Riesgos y limitaciones	15
CONSEJOS PRÁCTICOS PARA AUDITORÍA INTERNA EN REMOTO	18
Implicaciones en la organización	18
Implicaciones en la gestión del área de Auditoría Interna	20
Implicaciones en los trabajos de Auditoría Interna	30
CUMPLIMIENTO DEL «MARCO INTERNACIONAL PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA» (IPPF) Y OTRAS NORMAS	36
CONCLUSIONES	39
BIBLIOGRAFÍA	41

Se ha producido un cambio notable en las formas de trabajar, evolucionando desde la presencia física al trabajo en remoto.



Introducción

La enfermedad COVID-19¹, originada a finales de 2019 y que se convirtió en pandemia oficialmente² durante el primer trimestre de 2020, ha ocasionado –más allá del evidente impacto sobre la salud de la población mundial– importantes restricciones (movilidad, relaciones sociales, etc.) que han supuesto un gran impacto económico y social a nivel mundial.

En España, las consecuencias de la pandemia no han distado significativamente de lo que se ha podido observar en otros países occidentales, si bien la intensidad de las restricciones ha variado en función de las diferentes etapas que se han ido sucediendo desde la declaración del primer estado de alarma decretado el 14 de marzo de 2020.

Se ha producido un cambio notable en las formas de trabajar: una evolución desde las más tradicionales –donde la presencia física constituía el método habitual– hasta nuevas maneras de organizarse con trabajo en remoto, excepto en aquellos casos en los que la presencia física es imprescindible.

En algunas compañías, la pandemia ha acelerado un proceso que ya estaba planificado. En este sentido, los equipos de Auditoría Interna han tenido que organizarse para continuar prestando sus servicios en un entorno esencialmente remoto.

Una vez determinada la necesidad de trabajar en remoto, el entorno empresarial ha tenido que adaptarse, en diferentes ámbitos, a los retos que dicho trabajo suponía.

En primer lugar, podrían considerarse las **infraestructuras tecnológicas**, puesto que las mismas estaban, en muchos casos, dimensionadas para un uso en remoto muy inferior al que, repentinamente, se vieron obligadas a atender. Se pueden mencionar muchos casos de éxito de empresas que, tras la declaración de medidas restrictivas de movilidad, fueron capaces de adaptar sus redes a los tráficos generados por cerca del cien por cien de sus trabajadores operando en remoto, y formarlos en competencias digitales en tiempo récord. Se identificaron otros casos en los que empresas, e incluso administraciones públicas, tuvieron que implementar medidas de urgencia como la adquisición de ordenadores portátiles,

1. Con fecha 11 de febrero de 2020, la Organización Mundial de la Salud (por sus siglas, OMS) anuncia que la enfermedad causada por el nuevo coronavirus se denominará COVID-19. Fuente: *Cronología de la respuesta de la OMS a la COVID-19*.

2. Con fecha 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud admite que la COVID-19 puede considerarse una pandemia. Fuente: *Cronología de la respuesta de la OMS a la COVID-19*.



para que sus empleados pudieran ejecutar su trabajo de una forma remota.

Adicionalmente, el paso a un modelo de trabajo con un altísimo grado de digitalización ha dado lugar a nuevas experiencias en la forma de trabajar. Trasladándolo a Auditoría Interna, la digitalización proporciona una **nueva forma de obtener evidencias**. El trabajo en remoto supone estar más alejado, en todos los sentidos, de la documentación soporte que es objeto de evaluación en el curso de un trabajo de Auditoría Interna, por lo que no es extraño que se desarrollen nuevas formas de documentación de las pruebas a través de medios digitales, por ejemplo, imágenes o firmas. Del mismo modo, es posible que, en determinadas circunstancias y tipos de trabajo de Auditoría Interna, sea clave la documentación de las reuniones mantenidas a través de actas que dejen constancia de los asuntos allí tratados.

Otro aspecto destacable es la **evolución de la comunicación dentro de los equipos de trabajo**. En los primeros momentos tras el confinamiento se observó una situación generalizada de exceso de reuniones, sustituyendo casi cualquier otro tipo de comunicación más directa (teléfono o chats individuales) por reuniones a través de videoconferencia, enlazando una tras otra durante interminables jornadas de trabajo, a la vez que se potenciaban las actividades grupales por la presencia simultánea del equipo auditor al completo (talleres de trabajo o *workshops*). Aunque dicha tendencia se ha ido racionalizando, a la vez

que se asumía el trabajo en remoto como un hábito, estas prácticas han generado incrementos de estrés o fatiga en los empleados y conflictos entre el derecho a la desconexión digital u otros asociados a la conciliación familiar.

Pero el trabajo en remoto también trae consigo ventajas relacionadas, por ejemplo, con la conciliación familiar o con el medioambiente al reducir la huella de carbono que causan los transportes al centro de trabajo; si bien conlleva ciertos riesgos para la privacidad e intimidad de los trabajadores, así como para el derecho a la desconexión digital y la seguridad de la información.

Varias empresas, en sus cuentas anuales de 2020, hacían referencia a las cifras de trabajo en remoto durante el estado de alarma.

- Telefónica, por ejemplo, indicaba en sus cuentas consolidadas de ese año³ que durante el periodo de confinamiento se alcanzó un máximo de actividad «teletrabajable» del 95% y a cierre del ejercicio 2020, el nivel de teletrabajo era de un 70%.
- El Banco Santander destacaba en su informe anual 2020⁴ que más de 100.000 empleados de los 191.000 del grupo trabajaron en remoto en los momentos más críticos de la pandemia.
- Repsol⁵ apuntaba el incremento del número de solicitudes de modalidad de teletrabajo en un 27% en el ejercicio 2020.

En Auditoría Interna,
la digitalización
proporciona una nueva
forma de obtener
evidencias y
documentación de las
pruebas.

3. Telefónica. *Cuentas Anuales Consolidadas 2020*. Pág. 136.

4. Banco Santander. *Informe Anual 2020*. Pág. 26.

5. Repsol. *Informe de Gestión Integrado 2020*. Pág. 91.

- El Instituto Nacional de Estadística también ha recogido las cifras de teletrabajo según sectores de actividad, antes, durante y el semestre después del estado de alarma.

PORCENTAJE DE UTILIZACIÓN DEL TELETRABAJO

	Total Nacional	Industria	Construcción	Comercio	Transporte y hostelería	Otros servicios
ANTES DEL ESTADO DE ALARMA	31,3	16,5	21,2	29,8	14,6	39,6
DURANTE EL ESTADO DE ALARMA	46,7	29,6	34,7	41,1	28,1	62,5
DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DE 2020	37,6	23,5	24,7	34,6	22,4	49,4

Fuente: INE⁶.

Estos porcentajes indican que el trabajo en remoto ha venido para quedarse, apostando en un futuro por modelos híbridos que compatibilicen las ventajas de ambos modelos.

Las nuevas formas y organización del trabajo están evolucionando hacia entornos más flexibles, ágiles, participativos y colaborativos. Auditoría Interna y las compañías no deben ser ajenas al cambio, sino partícipes de este.

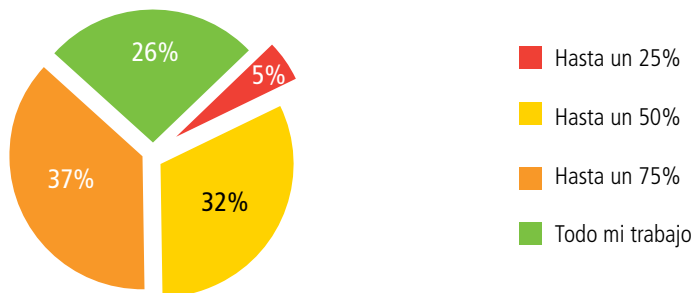
En la encuesta del *Sabor del Mes* del Instituto de Auditores Internos de España de diciembre

de 2020, se preguntó a sus socios: *¿Qué proporción de tu trabajo estimas que podrías realizar en remoto?*⁷.

La gran mayoría de los encuestados (95%) consideró que podrían realizar entre la mitad y el total de su trabajo de forma remota. Únicamente un 5% consideró que una mínima parte de sus actividades podría ser realizada bajo esta modalidad.

El trabajo en remoto conlleva la utilización exponencial de determinadas tecnologías. Es-

PROPORCIÓN DE TRABAJO DE AUDITORÍA INTERNA REALIZABLE EN REMOTO



Fuente: Encuesta *Sabor del mes: Beneficios e inconvenientes del trabajo de Auditoría Interna en remoto*. Instituto de Auditores Internos de España.

6. Instituto Nacional de Estadística. *Información estadística para el análisis del impacto de la crisis COVID-19*.

7. Instituto de Auditores Internos de España. *Sabor del mes: Beneficios e inconvenientes del trabajo de Auditoría Interna en remoto*. Diciembre 2020.



te uso más intensivo desde entornos externos a los ámbitos empresariales (por ejemplo, domicilios particulares) también puede tener sus desventajas: el mal uso de los dispositivos o la lejanía de los equipos de TI, entre otros, provocan una mayor exposición a potenciales ataques en la red⁸.

Dentro del marco regulatorio del trabajo en remoto se dispone de normativas estatales y europeas⁹, así como de normas específicas en algunos países latinoamericanos.

El Real Decreto 28/2020 de Trabajo a Distancia, del 22 de septiembre, con efectos desde el 13 de octubre, entiende el trabajo a distancia como trabajo que se realiza fuera de los establecimientos y centros habituales de la empresa y del que el teletrabajo es una subespecie que implica la prestación de servicios con nuevas tecnologías¹⁰. En esta regulación figuran, entre otros, aspectos como la igualdad de derechos entre quienes desarrollan trabajo a distancia y quienes prestan servicios en los centros de trabajo; la voluntariedad y reversibilidad tanto para el trabajador como para el empleador; el acuerdo por escrito; la obligatoriedad del empleador a facilitar los medios y las herramientas para que el trabajador pueda realizar sus funciones; el derecho a la intimidad, a la protección de datos y a la desconexión digital del trabajador.

En el ámbito comunitario, en el mes de julio del año 2002 (revisado en 2009), los interlocutores sociales CES, UNICE, UNICE/UEAPME y CEEP¹¹ suscribieron el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo, a fin de dar más seguridad a los teletrabajadores de la UE¹². En dicho Acuerdo se define el teletrabajo y se regulan varios aspectos clave de esta modalidad: el carácter voluntario; las condiciones de empleo; la igualdad de trato con el resto de trabajadores de la empresa; la posibilidad de retornar a su anterior situación de trabajador presencial; la protección de datos y el respeto por la vida privada; cuestiones relativas a los equipamientos, la salud y la seguridad; la organización del trabajo; la formación y los derechos colectivos, así como su implementación y seguimiento.

Con base en el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo, los países en Europa han optado por regular el teletrabajo en su legislación laboral interna o por establecer sus condiciones mediante convenios colectivos sectoriales y/o mediante acuerdos de empresa. Al igual que en España, en Latinoamérica ha primado la tendencia legislativa con normas específicas o bien con modificaciones a los códigos de trabajo, incluso muchos han incluido el teletrabajo en las normativas que declaran la emergencia sanitaria frente a la pandemia como modalidad preferente de trabajo.

En la UE, los países han regulado el teletrabajo en su legislación laboral interna estableciendo condiciones en convenios colectivos sectoriales y/o acuerdos de empresa.

8. CÁCERES, D. «Las malas prácticas del teletrabajo provocaron un aumento de ciberataques a empresas y organizaciones durante 2020». *Business Insider*. Enero de 2021.

9. itSMF España. ITSM 4 U # 6.

10. Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia.

11. Confederaciones de la Industria y de Empresarios de Europa (UNICE), la Unión Europea del Artesanado y de la Pequeña y Mediana Empresa (UNICE/UEAPME) y el Centro Europeo de la Empresa Pública (CEEP).

12. *El teletrabajo* (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac10131>).

Auditoría Interna se ha adaptado priorizando procesos clave, asesorando en actividades críticas e informando con prontitud.

REGULACIONES SOBRE TRABAJO A DISTANCIA EN EUROPA Y LATINOAMÉRICA

EUROPA	LATINOAMÉRICA
<p>ALEMANIA REGULADO POR CONVENIOS COLECTIVOS O ACUERDOS ENTRE PARTES</p> <p>ITALIA LEY SOBRE LAVORO AGGILE O SMART WORKING (2017)</p> <p>PORTUGAL INCLUIDO EN EL CÓDIGO DE TRABALHO</p> <p>FRANCIA INCLUIDO EN SU CODE DU TRAVAIL (2012)</p> <p>PAÍSES BAJOS LEY DE TRABAJO FLEXIBLE WET FLEXIBEL WERKEN 2016</p> <p>SUECIA REGULADO POR CONVENIOS COLECTIVOS O ACUERDOS ENTRE PARTES</p> <p>BÉLGICA EL TELETRABAJO ESTRUCTURAL ESTA REGULADO POR UN CONVENIO COLECTIVO DE 2005</p> <p>POLONIA INCLUIDO EN EL CÓDIGO LABORAL</p> <p>REINO UNIDO EMPLOYMENT RIGHTS ACT REGULA EL TRABAJO FLEXIBLE</p> <p>FINLANDIA REGULADO POR CONVENIOS COLECTIVOS O ACUERDOS ENTRE PARTES</p>	<p>ARGENTINA LEY 27.555 (2020) AUN NO HA ENTRADO EN VIGOR</p> <p>CHILE LEY 21222 2020</p> <p>ECUADOR ACUERDO MINISTERIAL DE 2016 REF. 2018 Y 2020</p> <p>BOLIVIA DECRETO SUPREMO 4218 Y REGLAMENTACIÓN 2020</p> <p>COSTA RICA LEY 9738. DECRETO 42083 2019</p> <p>MÉXICO REGLADO POR LA LEY FEDERAL DE TRABAJO</p> <p>PERÚ LEY 30036. 2013</p> <p>BRASIL INCORPORADO EN LA LEY DE TRABAJO EN 2017</p> <p>COLOMBIA LEY 1221 2008 DECRETO 884/2012</p> <p>PANAMÁ INCLUIDO AL CÓDIGO DE TRABAJO MODIF. 2020</p>

Fuente: itSMF ESPAÑA | INFORME ITSM4U#6.

Dentro de las *Normas Internacionales para el Ejercicio de la Auditoría Interna*¹³ no se menciona el trabajo en remoto de manera específica; sin embargo, de una manera indirecta hace referencia, entre otros, a la disponibilidad de los recursos necesarios o bien a los conocimientos de los auditores para llevar a cabo la Auditoría Interna. Véase el apartado «Cumplimiento» del *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna* de este documento.

Dentro de este entorno, Auditoría Interna ha llevado a cabo adaptaciones de las planificaciones a la nueva normalidad, priorizando los procesos clave de la empresa, interactuando con las áreas para anticiparse a los riesgos emergentes, asesorando en las actividades críticas e informando con prontitud y de manera crítica a la dirección.

13. *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*. Enero 2017.



Beneficios, retos, riesgos y limitaciones del trabajo en remoto

Todo cambio tiene una parte positiva de la que se pueden beneficiar directamente los equipos de Auditoría Interna, así como las diferentes partes interesadas (Comisión de Auditoría, auditados, comité de dirección y otros). Por otro lado, los trabajos de Auditoría Interna en remoto traen consigo novedosos retos para las empresas y los equipos, así co-

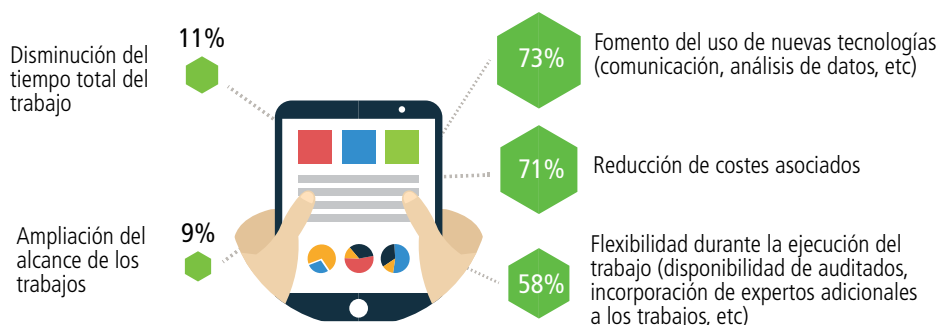
mo nuevos riesgos, que se deben valorar y gestionar, en coordinación con el Consejo de Administración/Comisión de Auditoría y alta dirección, para identificar las limitaciones inherentes al propio desempeño de la actividad. A continuación, se identifican los principales beneficios, retos y limitaciones del trabajo en remoto.

BENEFICIOS

Con base en la encuesta lanzada por el IAI de España en diciembre de 2020 anteriormente citada, los principales beneficios de la auditoría en remoto son el fomento del uso

de las nuevas tecnologías, la reducción de costes y la flexibilidad durante la ejecución del trabajo.

BENEFICIOS DE TRABAJOS DE AUDITORÍA INTERNA EN REMOTO



Fuente: Encuesta *Sabor del mes: Beneficios e inconvenientes del trabajo de Auditoría Interna en remoto*. Instituto de Auditores Internos de España. Diciembre 2020.

	Compañía	Comité de dirección	Consejo de admón.	Comisión auditoría	Equipo de auditoría	Equipo auditado	Otros grupos de interés
Fomento del uso de nuevas tecnologías	•	•	•	•	•	•	•
Reducción de costes asociados, RSC y sostenibilidad	•	•	•	NA	•	NA	•
Flexibilidad laboral	•	•	NA	NA	•	•	•
Satisfacción del personal y atracción del talento	•	•	NA	NA	•	•	•
Continuidad del negocio	•	•	•	•	•	•	•

Fuente: Elaboración propia.

La tecnología permite ampliar el alcance sin aumentar el equipo con la implantación de un modelo de auditoría continua.

Fomento del uso de las nuevas tecnologías

73%

Se han popularizado herramientas de carácter colaborativo generalista que permiten gestionar proyectos, comunicar (por voz y vídeo) y compartir documentos y contenidos, entre otras muchas posibilidades.

En el ámbito de la Auditoría Interna, existen diferentes **Técnicas de Auditoría Asistidas por Computadora** (TAACs). Véase «Recursos tecnológicos» (página 21).

Las nuevas tecnologías juegan a nuestro favor por su capacidad para catalizar el cambio y ayudar a vencer posibles reticencias a su uso, una vez comprobada su utilidad y versatilidad. Otras ventajas adicionales son:

- La mayor utilización de perfiles tecnológicos, técnicos y científicos. Los científicos de datos, ingenieros de áreas diferentes a las relacionadas directamente con tecnología, matemáticos u otros perfiles, ya no son elementos extraños en los departamentos de Auditoría Interna.
- Las nuevas generaciones, como la *millennial* o *Z*, que se están incorporando a la profesión, son prácticamente nativos digitales, lo que posibilita un mundo lleno de oportunidades.
- Las herramientas tecnológicas posibilitan la ampliación de los alcances sin aumentar el número de personas del departamento mediante la implantación de un modelo de

auditoría continua, tal y como se cita en la GTAG 16. La misma guía indica la posibilidad de reducir el riesgo auditor con la utilización de dichas herramientas.^{14, 15}

*Riesgo Auditor = Riesgo Inherente x Riesgo de control x Riesgo de detección.*¹⁶

- Por último, otros *stakeholders* como los auditores externos, reguladores o autoridades fiscales podrían apoyarse en conclusiones más robustas, basadas en un mayor alcance en los trabajos realizados, incrementando el nivel de aseguramiento.¹⁷

Reducción de costes

71%

Por los gastos de viajes en aquellos casos en los que no tienen valor añadido: transporte, alojamiento o dietas. Esta reducción contribuye a la consecución corporativa de los objetivos en materia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Sostenibilidad (huella de carbono). Adicionalmente, produce una disminución del tiempo de trabajo por la reducción de tiempos muertos (11%), aunque se debe considerar el efecto de la pérdida de contacto físico con los auditados.

Estos recursos (tiempo y ahorro de costes) podrían ser empleados en otras actividades, que generan mayor valor añadido a Auditoría Interna y, por ende, a la compañía, como pueden ser:

- Adquisición de herramientas tecnológicas.
- La formación en nuevas tecnologías u otros campos relevantes.

14. Norma 2320-1: *Aseguramiento continuo*.

15. GTAG-16: *Data analysis technologies*.

16. American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). *Audit Sampling Guide*.

17. Norma 2050: *Coordinación*.



- Utilización de expertos independientes en departamentos que no posean las habilidades necesarias para realizar los trabajos, ampliando la gama de servicios proporcionados a la compañía.^{18, 19}

Flexibilidad durante la ejecución del trabajo

58%

- Disponibilidad de los auditados. En muchas ocasiones, las auditorías tradicionales impactan en la compañía y especialmente en el equipo auditado, afectando a su día a día y ocasionando retrasos en sus tareas habituales y, en menor medida, en el desarrollo de la propia auditoría. Esto puede generar una percepción negativa de los equipos auditados sobre la importancia y el valor añadido que aporta Auditoría Interna.
- Incorporación de expertos adicionales a los trabajos, tanto internos como externos a la compañía.
- Posibilidad de realizar el trabajo desde cualquier lugar.

Beneficios no señalados en los resultados de la encuesta

- **Gestión del equipo humano.** Los viajes de trabajo han sido una de las principales causas de rotación no planificada. Por tanto, un modelo de auditoría en remoto consolidado, acompañado con políticas de flexibilidad y conciliación horaria son factores que suponen un aumento de la **satisfacción del personal**, presentando una potencial fuente de **atracción y retención de talento**. Se podrá estar en disposición de reducir los viajes a aquellos imprescindibles donde el equipo perciba la utilidad de estos y su efecto en la generación de valor.
- **Continuidad de prestación de servicios al negocio ante catástrofes y emergencias previstas e imprevistas.** Si una compañía contaba con una cultura flexible, con políticas de trabajo en remoto, recursos tecnológicos (portátiles, plataformas de comunicación, redes privadas virtuales...) el impacto habrá sido menor. Pero, en otros casos, ha posibilitado a otras compañías, sin una cultura previa o incluso sin los recursos adecuados, tener que adaptarse forzosamente a este cambio.

La auditoría en remoto, acompañada de flexibilidad y conciliación horaria, puede aumentar la satisfacción del personal y ayudar a atraer y retener talento.

RETOS

Definición de la estrategia TIC y uso

Es vital que las compañías definan una estrategia en torno a los recursos de tecnología de la información (TIC) y construyan una cultura de seguridad, al existir riesgos adicionales de seguridad de la información, protección de

datos, confidencialidad, veracidad y calidad de la evidencia recopilada. Es recomendable contar con apoyo y asesoramiento técnico especializado para realizar la correspondiente evaluación e identificación de los principales riesgos y medidas de seguridad asociadas.

18. COTTON, B. «Remote Auditing for COVID-19 and beyond». *Business Leader*. Febrero 2021.

19. Norma: 2230-1 *Asignación de recursos*.

RETOS DEL TRABAJO EN REMOTO

	Compañía	Comité de dirección	Consejo de admón.	Comisión auditoría	Equipo de auditoría	Equipo auditado	Otros grupos de interés
Definición de la estrategia TIC	•	•	•	NA	NA	NA	NA
Uso de las TIC (recursos, tecnología, etc.)	•	•	•	•	•	•	NA
Nueva forma de dirigir, gestionar equipos (empowerment), capacidad de adaptación, cuidar el aspecto productivo y emocional de los trabajadores	•	•	NA	NA	•	NA	NA
Promover la metodología de autoevaluación	•	•	NA	NA	•	•	NA
Realizar un análisis de viabilidad y riesgos para la auditoría en remoto	NA	NA	NA	•	•	NA	NA
Implementar nuevos controles	•	•	NA	NA	•	•	NA

Fuente: Elaboración propia.

Los profesionales de TI deben ser conscientes de los nuevos riesgos y construir una cultura de seguridad teniendo en cuenta disponer de una política de seguridad, un plan de mantenimiento, mantener un inventario de activos y herramientas informáticas, copias de seguridad, cumplimiento legal (RGPD, etc.), y, sobre todo, concienciar, formar e informar a los usuarios sobre sus obligaciones, normas y protocolos a cumplir.

Los profesionales de TI deben ser conscientes de los nuevos riesgos y construir una cultura de seguridad teniendo en cuenta disponer de una política de seguridad, un plan de mantenimiento, mantener un inventario de activos y herramientas informáticas, copias de seguridad, cumplimiento legal (RGPD, etc.), y, sobre todo, concienciar, formar e informar a los usuarios sobre sus obligaciones, normas y protocolos a cumplir.

Nuevas formas de dirigir

Las empresas deben implantar y definir una cultura y una política de trabajo en remoto, teniendo en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- **Ámbito de aplicación** (empleados elegibles).
- **Requerimientos técnicos y organizativos.**
- **Condiciones de salud laboral y prevención de accidentes de trabajo.**

El trabajo en remoto implicará un cambio en la gestión tradicional de equipos. Para ello, el Director de Auditoría Interna (DAI) deberá tener en cuenta aspectos como:

- **Confianza:** los DAI y/o responsables de equipos tienen que ser capaces de asegurar que todo el equipo funciona bien, sin riesgo de que el trabajo no salga adelante y garantizando que todos los empleados tienen a su alcance los recursos necesarios.
- **Definir y comunicar muy bien las responsabilidades** de cada miembro del equipo, así como los tiempos de ejecución.
- **Validación de resultados.** Cada auditor interno debe tener claros sus objetivos (personales, del área de Auditoría Interna y corporativos). Por ello, Auditoría Interna deberá implantar un modelo de gestión que asegure la consecución de los resultados esperados, y la implicación y motivación del equipo.



- Programar reuniones periódicas para poner en común el estado de las tareas e identificar si hay algún problema que pueda estar afectando al rendimiento o existe algún retraso en la realización de las tareas previstas.
- Seguimiento semanal del equipo para compartir el avance de los trabajos de auditoría en curso, así como los eventos relevantes a nivel de Auditoría Interna y de la compañía. Es de vital importancia mantener al equipo motivado, apoyado e informado mientras se trabaja.
- Salud mental: promover descansos durante el día de trabajo y animar a la desconexión digital del equipo.

Análisis de viabilidad y riesgos para las auditorías en remoto

Auditoría Interna tiene un papel importante que desempeñar para seguir proporcionando un aseguramiento crítico y asesorar a la alta dirección sobre el cambiante panorama de riesgos. Para ello, debe ser proactiva y mantenerse atenta a cualquier cambio organizativo, gubernamental, reglamentario, etc.

El impacto del trabajo en remoto en el desempeño de la actividad de Auditoría Interna requiere establecer nuevos procedimientos, asegurando que se siga añadiendo el máximo valor a la compañía. Véase el apartado «Implicaciones en los trabajos de Auditoría Interna» (página 20).

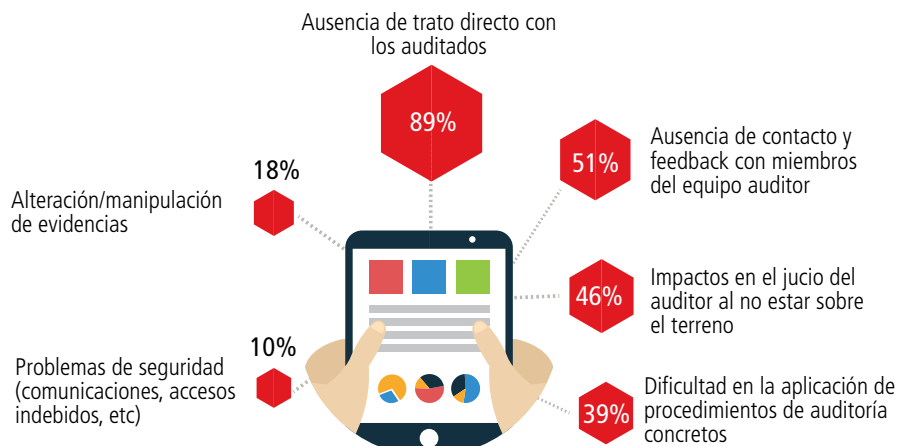
RIESGOS Y LIMITACIONES

RIESGOS Y LIMITACIONES DEL TRABAJO EN REMOTO

	Compañía	Comité de dirección	Consejo de admón.	Comisión auditoría	Equipo de auditoría	Equipo auditado	Otros grupos de interés
Ausencia del trato con los auditados/otras áreas de la organización	•	•	NA	NA	•	•	NA
Ausencia de contacto y <i>feedback</i> con miembros del equipo auditor	•	•	NA	NA	•	•	NA
Impactos en el juicio del auditor	•	•	•	•	•	•	•
Dificultad en la aplicación de procedimientos de auditoría	•	•	NA	•	•	•	NA
Alteración y manipulación de evidencias	•	•	•	•	•	•	•
Problemas de seguridad	•	•	•	•	•	•	•
Equilibrio del <i>work-life balance</i>	•	•	•	•	•	•	•
Calidad de la conexión online (señal débil o hardware poco potente pueden ralentizar procesos y hacerlos ineficientes)	•	•	NA	•	•	•	NA

Fuente: Elaboración propia.

INCONVENIENTES DEL TRABAJO DE AUDITORÍA INTERNA EN REMOTO



Fuente: Encuesta *Sabor del mes: Beneficios e inconvenientes del trabajo de Auditoría Interna en remoto*. Instituto de Auditores Internos de España. Diciembre 2020.

Ausencia de trato directo con los auditados

89%

Las relaciones con los auditados y/u otras áreas de la compañía se ven afectadas y/o reducidas, limitando el acceso a otras fuentes de información menos formales, pero bastante útiles para los auditores internos para estar al corriente de «lo que está pasando en la empresa». Esto podría impactar en el peso y/o influencia que el departamento de Auditoría Interna tiene en funciones de primera y segunda línea de la empresa.

Ausencia de contacto y *feedback* con miembros del equipo auditor

51%

La gestión de los equipos de auditoría, así como las comunicaciones/colaboraciones entre los diferentes miembros pueden verse afectadas por la falta de contacto presencial. El DAI debe mantener un contacto «virtual» continuo y eficaz que ayude a mantener las siner-

gias y un nivel de *team building* y compromiso adecuado.

Impacto en el juicio del auditor

46%

Las limitaciones/riesgos derivados de la ejecución de los trabajos de auditoría en remoto, así como aquellos específicos de cada proyecto de auditoría o de cada empresa/sector, pueden llegar a interferir el juicio final del auditor interno. La combinación de algunos de estos factores, o todos, podría generar una «tormenta perfecta» que influiría en las conclusiones obtenidas, incrementando el riesgo auditor, y, por tanto, también en la opinión del trabajo.

Dificultad en la aplicación de procedimientos de auditoría

39%

Las actividades de auditorías presenciales, desde las más clásicas –como inventarios o arqueos de cajas– hasta las más novedosas

provocadas por el COVID19, respecto de las distancias sociales o uso de equipos de protección individual por parte de los empleados, son quizás los procedimientos de auditoría más afectados por los trabajos en remoto. El DAI debería mitigar este tipo de circunstancias mediante actividades o revisiones complementarias para garantizar un nivel de evidencia suficiente y fiable, pudiéndose valer del apoyo de otras funciones de control operativas o de segundo nivel, así como de terceros expertos.

Alteración y manipulación de evidencias

18%

Dadas las limitaciones asociadas a las auditorías en remoto, podrían suministrarse evidencias alteradas o manipuladas por parte de los auditados. Al igual que en el apartado anterior, es necesario un análisis de las evidencias obtenidas, así como identificar controles complementarios para garantizar la idoneidad de estas.

Problemas de seguridad

10%

El riesgo de ataques cibernéticos²⁰ está entre los cinco principales riesgos a los que se enfrentan las compañías. Es evidente que el acceso a los servidores informáticos desde redes ajenas a las corporativas, añadido a la pérdida de control del uso de los equipos informáticos, incrementa significativamente este riesgo cuando se trabaja en remoto. Estos riesgos asociados necesitan de un tratamiento, herramientas y habilidades específicas que no son habituales en funciones de menor tamaño o madurez.

Por otro lado, es indispensable dotar a los auditores internos con equipos y tecnología de última generación para garantizar que los trabajos en remoto sean efectuados sin problemas de conectividad y/o rendimiento.

Riesgos no señalados en la encuesta

- El trabajo remoto de Auditoría Interna, con menos presencia física sobre el terreno, puede hacer que las áreas revisadas rebajen la eficacia de los controles y, por tanto, se incremente el nivel de riesgo. Es preciso, pues, vigilar la cultura de riesgos general de la compañía.
- La falta de desconexión digital puede aumentar el riesgo de un inadecuado equilibrio en la conciliación personal y laboral. Un reciente estudio de ámbito mundial destaca cómo el conocido “estrés laboral digital” está impactando directamente, y de manera creciente, en la salud de los trabajadores. Tanto es así que la OMS ha incluido el *burnout* dentro de su clasificación internacional de enfermedades, describiéndola como “un síndrome conceptualizado como resultado del estrés crónico en el lugar de trabajo, que no se ha manejado con éxito”.

Queda aún mucho para lograr el equilibrio justo y una razonable desconexión laboral digital, ya que, hoy, la transición digital impulsada vertiginosamente por la COVID-19, está llevando a un número sin fin de reuniones online y niveles de tiempo frente a las pantallas²¹ poco saludables para los empleados.

Hay que vigilar la cultura de riesgos de la compañía para evitar que las áreas auditadas rebajen la eficacia de los controles.

20. European Confederation of Institutes of Internal Auditing. *Risk in Focus 2021*, 2020.

21. MOSS, J. «Beyond Burned Out». *Harvard Business Review*. Febrero 2021.



Consejos prácticos para Auditoría Interna en remoto

IMPLICACIONES EN LA ORGANIZACIÓN

Posicionamiento de la compañía sobre el trabajo en remoto

Si bien el trabajo en remoto es algo conocido en las empresas, en muchas compañías ha producido un cambio total en su forma de operar, obligando a implantar medidas de urgencia a marchas forzadas y, en muchos casos, no convenientemente preparadas. Esta dispersión cultural del trabajo en remoto ha afectado también a los empleados, donde hay determinadas categorías profesionales que, por tipo de actividad, estaban preparadas y acostumbradas al trabajo en remoto, mientras que otras muchas no.

La gran barrera que frenaba la adopción del trabajo en remoto era la cultura del presentismo y las largas jornadas laborales, aunque esto supusiese que minorase la productividad. Según el INE, en 2019 solo el 27% de las empresas implementó algún tipo de plan para permitir trabajar en remoto²², y tan solo el 57% de los trabajadores españoles deseaba acogerse al teletrabajo (según un libro blanco editado por la Universidad de Navarra), y la mayoría no lo solicitaría²³.

En este contexto se pueden encontrar, al menos, tres tipos de compañías:

- Las que no mantienen una cultura de trabajo en remoto.

- Las que únicamente permiten el trabajo en remoto en determinadas categorías o funciones dentro de la compañía.
- Las que permiten el trabajo en remoto dentro de un marco de control.

El entorno actual ha potenciado la gestión del trabajo en remoto en los tres tipos de organizaciones, pero, si bien en algunas de ellas este rol ha venido para quedarse, en otras se presume como temporal. Cada compañía deberá evaluar individualmente si a medio plazo permitirá la cultura de trabajo en remoto, y más concretamente, si por la operatividad y estrategia se podría permitir la ejecución del trabajo de Auditoría Interna en remoto, así como del resto de la compañía.

En caso de que quiera implantarse la Auditoría Interna en remoto, deberán tenerse en consideración los siguientes puntos clave:

- Quién puede hacer uso del trabajo en remoto (roles/funciones/categorías).
- Formalización interna de la opción y los adheridos específicamente a esta función de cara a dejar evidencia de su cobertura (por ejemplo, prevención de riesgos laborales).
- De qué canales y herramientas se dispone para realizar la actividad y ser monitorizada.

22. CARULLA, V. *El teletrabajo, un problema de cultura empresarial*. Corresponsables. Enero 2018.

23. Instituto Nacional de Estadística. *El teletrabajo en España y la UE antes de la COVID-19*. Febrero 2020.

La dispersión cultural del trabajo en remoto ha afectado a los empleados: algunos estaban muy preparados pero muchos, no.



- Disponer de una formación adecuada para poder realizar este rol.

Auditoría Interna debería haber establecido unas relaciones sólidas en dos sentidos que se consideran clave:

- **Alta dirección y áreas auditadas**, principales destinatarios de los informes y áreas de mejora reportadas. Esta relación, si bien tiene como fundamento un ámbito profesional, ha de ser recurrente para conocer las principales preocupaciones/riesgos de las direcciones de la compañía y adaptar o focalizar las auditorías planificadas consecuentemente.

En un entorno de trabajo remoto, esta relación continua se ve afectada ya que hay menos contacto físico sin posibilidad de encuentros casuales en las áreas comunes, que puedan conllevar una obtención de información más detallada que, en ocasiones, es bastante útil para orientar el trabajo de campo.

Sería conveniente realizar un seguimiento periódico con estas áreas, preferiblemente en un ambiente más informal o distendido, y tener en su agenda un inventario de todas aquellas áreas con las que es necesario mantener contacto continuo.

- **Internos**. Al no poder tener una relación diaria cercana y estar trabajando de manera aislada cada componente del equipo, es clave tener y haber establecido una relación bidireccional de confianza con el equipo de cara a una mejor gestión de las auditorías y que su calidad no se vea mermada, trabajando todos en una única dirección y estando comprometidos.

Centrándose en las relaciones con las demás áreas, se pueden distinguir dos situaciones diferentes:

- **Relaciones ya establecidas**. Idealmente las relaciones deberían haberse establecido con anterioridad, puesto que es competencia de Auditoría Interna estar al tanto de todas las áreas y direcciones para conocer la estrategia, operativa y relevancia de cada una para enfocar sus auditorías hacia donde aporte más valor para la compañía. Lo importante en el trabajo en remoto es mantener dichas relaciones.
- **Relaciones por construir**. Esta situación es más compleja por haber menos opciones a un encuentro en las oficinas o áreas comunes de la compañía. Para ello, Auditoría Interna debería establecer primeramente canales o vías oficiales (a través de distintos responsables) para comenzar esta primera relación. En el trabajo en remoto es crucial tener siempre un tono cercano y constructivo y poder planificar estas reuniones de manera recurrente.

En ambos casos, establecer reuniones periódicas con los distintos responsables es vital para proporcionar una sensación de cercanía y transparencia en el trabajo y ganar paulatinamente su confianza. También pueden incrementarse las actividades de promoción de Auditoría Interna mediante la planificación de presentaciones a todos los niveles de la compañía y a las incorporaciones en la plantilla, e impulsar iniciativas de café virtuales, incluyendo la concienciación sobre metodologías de autoevaluación (*Control Self Assessment*).

Es aconsejable estar también en contacto continuo con otras funciones de aseguramiento, como Cumplimiento, Riesgos o Audi-

Al trabajar de manera aislada, los componentes del equipo deben haber establecido relaciones de confianza y/o canales para una mejor gestión de las auditorías.

La colaboración y la independencia cobra más relevancia por la imposibilidad de observar *in situ* y/o acceder a otras áreas geográficas.

toría de Cuentas, para comprender el alcance de su trabajo, cobertura y profundidad de las pruebas que se realizarán, a fin de identificar y progresar en las oportunidades de colaboración y asistencia. Este punto es importante, y más aún si por el trabajo remoto no se puede acceder a distintas áreas geográficas, ya que la colaboración cobra una mayor relevancia, pudiendo contar con recursos extraordinarios para profundizar en la ejecución de algunas pruebas (por ejemplo, revisión de inventarios). De esta manera, además, se mantiene la independencia en los análisis realizados ya que es un tercero de confianza quien lleva a cabo estas actividades, y no se depende únicamente de la documentación reportada por las áreas auditadas.

Por último, la **independencia** es un aspecto que también cobra una mayor importancia en los trabajos en remoto. Al no poder observar *in situ* tanto las áreas auditadas específicamente como los negocios o países, Auditoría Interna depende, en mayor medida, de la documentación aportada y, consecuentemente, se ha visto disminuida su capacidad de determinar la validez de una evidencia o de identificar si algo no existe. En este sentido, se debe ser aún más crítico con las revisiones y, por ello, considerar cuanta documentación sea necesaria, aumentando en ocasiones las peticiones realizadas frente a una situación normal de trabajo.

IMPLICACIONES EN LA GESTIÓN DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA

Modelos de control y auditoría en remoto

Cada compañía debe analizar su propio modelo de control para evaluar la viabilidad y adecuación de disponer de auditorías internas en remoto.

MODELO DE CONTROL PARA AUDITORÍA INTERNA EN REMOTO



Fuente: Elaboración propia.

Dados los continuos cambios regulatorios, político-económicos, en riesgos emergentes, la situación sanitaria, etc., las compañías, y en particular Auditoría Interna, están probando nuevas modalidades de trabajo desde hace años y explorando nuevas técnicas de auditoría y optimización de recursos a través de la tecnología, ajustando la forma tradicional de trabajar y redefiniendo la cultura de trabajo.

En este contexto aparece la metodología *Agile*, proporcionando un modelo de mejora continua que rompe con la programación lineal para mantener alineada la estrategia de Auditoría Interna a la de la compañía y generar valor añadido de su trabajo²⁴.

Recursos y medios

• RECURSOS TECNOLÓGICOS

El procedimiento de Auditoría Interna en remoto es similar al utilizado en las auditorías tradicionales, si bien los medios para llevarla a cabo se han visto afectados en gran medida por la necesidad de disponer de herramientas. El uso de las herramientas corporativas debe ser aprobado por la alta dirección, no solo por su coste, sino también para asegurarse de que cumplen con los estándares de calidad y seguridad de la compañía (por ejemplo, en materia de confidencialidad y/o acceso).

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

Cada compañía deberá realizar una evaluación de las necesidades de comunicación (por ejemplo, número de usuarios con acce-

so, acceso único de la compañía o mixto con recursos de apoyo locales, entre otros) de cara a seleccionar la herramienta que mejor se adecue a las necesidades.

Para ello se recomienda atender a las siguientes directrices:

- Coste de licencia y mantenimiento de la herramienta.
- Funcionalidad y seguridad de las herramientas.
- Potenciales sinergias con otras herramientas ya disponibles en la compañía.
- Volumen estimado de usuarios y localización de estos (por ejemplo, en otro país dependiente de otra compañía del grupo).
- Tipología de usuarios (internos, externos o mixtos), tanto desde el punto de vista auditor (*co-sourcing/outsourcing* de la función) como desde el punto de vista entrevistados (*business partners* o gestores que sean los responsables del área auditada).

La Agencia de Seguridad Nacional (NSA) de EEUU analizó las fortalezas y vulnerabilidades, en cuanto a la encriptación, autenticación, intimidad y certificaciones, de 13 aplicaciones para realizar videoconferencias²⁵, que pueden tenerse en cuenta a la hora de elegir las.

HERRAMIENTAS DE ALMACENAMIENTO Y TRANSFERENCIA DE DOCUMENTACIÓN

Las auditorías podrían archivar en una plataforma compartida o a través de acce-

La metodología *Agile*, proporciona un modelo de mejora continua que rompe con la programación lineal para mantener alineada la estrategia de Auditoría Interna a la de la compañía.

24. Deloitte. *Auditoría Interna Ágil*.

25. National Security Agency. *Selecting and Safely Using Collaboration Services for Telework*. Noviembre 2020.

Cada compañía deberá realizar una evaluación de las necesidades de comunicación para seleccionar la herramienta que mejor se adecue a sus necesidades.

Los temporales a las bases de datos de la filial/departamento auditado.

Entre las características básicas del modelo de almacenamiento de la información, cabe destacar:

- Accesibilidad y seguridad de la propia plataforma, así como niveles de confidencialidad de la información facilitada, especialmente relevante cuando las áreas auditadas contienen información altamente sensible (por ejemplo, recursos humanos y comisiones o retribuciones a la alta dirección).
- Acceso suficientemente restringido y protegido, que siga los estándares de la compañía. Algunas recomendaciones son:
 - Cifrado de datos en tránsito (preferiblemente de extremo a extremo).
 - Aplicación de autenticación multifactor.
 - Eliminación de información en un periodo determinado.
 - Almacenamiento conforme a estándares de archivado aplicables y requisitos definidos de protección de datos.
- Método de almacenamiento que cumpla con las restricciones en vigor aplicables en materia de accesibilidad de datos y transferencias entre países, especialmente en aquellos casos que incorporen datos confidenciales y/o sensibles de cara a cumplir con la normativa vigente (por ejemplo, GDPR/LOPD).
- Si bien las auditorías en remoto requieren de documentación en formato digital, se puede encontrar que el departamento/filial auditado mantiene registros en papel. En estos casos la digitalización de los registros puede llevar mucho tiempo

por lo que la carga debe intentar ser flexible, proponiendo medidas/soluciones alternativas de intercambio de información. En caso de que el único sistema disponible sea la propia digitalización, será responsabilidad del auditor planificar los planes de colaboración y muestras a obtener, con la suficiente antelación y margen para que el sujeto auditado pueda gestionar la digitalización y envío de documentación.

HERRAMIENTAS DE ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO Y EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA

El abanico de tecnologías disponibles en esta categoría dependerá en gran medida de las actividades que sean objeto de auditoría, así como de las fases de auditoría interna que hayan sido diseñadas para poder ser realizadas en un entorno remoto.

Algunos aspectos relevantes son:

- Gestión de auditoría, donde podrá archivar y realizar el seguimiento de las áreas, responsables, hallazgos y resultados de la auditoría interna.
- Planificación de tareas donde puedan incluirse calendarios, hitos y responsables para su seguimiento.
- Análisis de datos para volúmenes masivos de información, así como muestreos especializados.
- Realización de encuestas de manera telemática que permitan la participación tanto en directo como en un periodo de respuesta predefinido.
- Realización de entrevistas, cuya selección estará supeditada a las herramientas disponibles del interlocutor entrevistado.



- Herramientas y fuentes de información adicionales. A considerar cuando sea necesario. A modo de ejemplo, para una inspección *in situ*, el auditado podría guiar la revisión física a través de una videoconferencia mediante dispositivos móviles o acceder a cámaras de seguridad. En aquellos casos donde la presencia física siga considerándose necesaria y no se disponga de alternativas, se deberá mantener el uso de recursos locales (internos o externos).

HERRAMIENTAS DE MONITORIZACIÓN DEL TRABAJO

El desarrollo de modelos de monitorización es esencial para el trabajo de Auditoría In-

terna, dado que permite hacerla eficiente en una doble vertiente. Por un lado, mejorar su planificación al focalizar los esfuerzos disponibles a las áreas de riesgo y, por otro, realizar un seguimiento de los indicadores clave con posterioridad a la auditoría permitiendo, a su vez, la visualización del impacto en resultados (indicadores) de las recomendaciones sugeridas por Auditoría Interna.

En función de las capacidades de la compañía y, concretamente, de la interconexión con Auditoría Interna, se podrá optar por distintas herramientas de monitorización. Según la madurez y capacidad de recursos se pueden identificar, al menos, las siguientes opciones:

HERRAMIENTAS DE MONITORIZACIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

Solución	Complejidad de implantación	Tiempo de implantación	Tipo de actualización	Forma de visualización	Capacidad de personalización	Coste
Cuadros básicos	Baja	Bajo	Estática con cambio manual	Analítica	Media	Diseño + actualización
Módulos especializados	Alta	Medio-Alto	Periódica	Según módulo	Según módulo	Diseño + licencia y mantenimiento adicional
Cuadro de indicadores <i>ad hoc</i>	Media	Bajo-Medio	Dinámica	Dinámica	Elevada	Diseño + licencia y mantenimiento pre-existente

Fuente: Elaboración propia.

- Desarrollo de esquemas básicos de seguimiento que pueden ser actualizados periódicamente a través de cargas manuales de información. Como ejemplo, se incluiría la definición de ratios clave en un documento Excel, actualizándolo manualmente a través de la descarga de información financiera de la herramienta de *Enterprise Resource Planning* (ERP), cargada y extractada a través de una macro.

- En función de las necesidades de los equipos, este documento podría ser compartido en una herramienta común o una nube (tipo *OneDrive*) con accesos restringidos de edición/visión a los usuarios, e incluso podrá implementarse acciones de carga automática tipo *Robot Process Automation* (RPA) para mitigar los riesgos causados por la manualidad de uso en los ficheros.

- Algunas veces, las compañías podrán contar con ERP que dispongan de funcionalidades concretas para la actividad de Auditoría Interna, en cuyo caso será muy relevante la involucración del equipo de Auditoría Interna en la implantación de los módulos concretos (por ejemplo, SAP GRC, módulo de *Audit Management*).

La implantación de estos módulos produce una mayor simbiosis en la compañía, permitiendo una mayor transparencia del rol del auditor y mayor comunicación y visibilidad de los riesgos transversales.

- El desarrollo de cuadros de mando personalizados utilizando herramientas de visualización comunes en la compañía (Qlik o Power BI), donde las necesidades concretas de Auditoría Interna pueden requerir de acceso a información de distintas fuentes de datos (ERP distintos entre filiales y/o interdepartamentales) que no sean viables a través de las opciones anteriores.

Estos cuadros deberán contemplar los indicadores clave en cada una de las áreas estratégicas de actividad de Auditoría Interna: financieras, recursos humanos, gestión de *stock*, sistemas de consolidación, cumplimiento, entre otros.

A diferencia de las opciones anteriores, este sistema permitiría diseñar los puntos de control relevantes de Auditoría Interna, obteniendo información de distintos ERP y actualizando sus resultados de forma dinámica (periódicamente o de actualización continua en función del desarrollo).

HERRAMIENTA DE PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Finalizado el trabajo de auditoría y con el objeto de presentar los resultados de forma remota, se podrá contar con herramientas de comunicación que mantengan un nivel de cifrado mayor, e incluso elementos tecnológicos de trazabilidad y sellado de los documentos (por ejemplo, cadena de bloques o *blockchain*).

RESUMEN HERRAMIENTAS DE COLABORACIÓN

Tipo de herramienta	Objetivo	Ejemplo
COMUNICACIÓN	Facilita la comunicación dentro del equipo y con potenciales interlocutores clave de las auditorías.	Skype, Zoom, Teams, Cisco WebEx, Meet, etc.
ARCHIVO Y TRANSFERENCIA DE DOCUMENTACIÓN	Envío de documentación	email, SFTP, Google Drive, Dropbox business, Confluence, etc.
	Archivo de documentación	Carpeta compartida por VPN del departamento, BOX, Drive, DOL, etc.
ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO Y EJECUCIÓN	Gestión de la auditoría	Teammate, Galvanize AuditBond, LogicManager, Audit 360, SAP Audit Management, Archer, AutoAudit, etc.
	Planificación de tareas	Planner, Confluence, Trello, Jira Software, etc.

Tipo de herramienta	Objetivo	Ejemplo
ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO Y EJECUCIÓN	Análisis de datos	Power BI, ACL, IDEA, SAS, Arbutus, QlikSense, Pentana, Knime, etc.
	Encuestas	Polleverywhere, Slide, Kahoot, Mentimeter, eBallot, Microsoft Forms, Google Forms, etc.
MONITORIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA	Cuadros básicos de seguimiento	Microsoft Excel
	Módulos de Auditoría Interna en herramientas de planificación de recursos de la compañía (ERP)	SAP GRC - Audit Management
	Cuadros de mandos dinámicos	PowerBI, Qlik, Tableau, Spotfire, etc.
PRESENTACIÓN	Preparación de la presentación	Power Point, Google Slides, etc.
	Dinámica con votos	Kahoot, Mentimeter, Google Forms, etc.

Fuente: Elaboración propia.

• RECURSOS HUMANOS

FORMACIÓN

La necesidad de formación y desarrollo profesional permanente en el área de Auditoría Interna queda recogida en las Normas 1210, 1230 y 2000 del IPPF (véase el apartado «Cumplimiento del *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna* (IPPF)» más adelante).

Esta formación se puede reflejar en los siguientes ámbitos:

- Formación de las nuevas herramientas implantadas. En función de las necesidades y prioridades de la compañía, para llevarla a cabo es aconsejable realizar varias sesiones formativas en diferentes ho-

rarios para asegurar la asistencia de todos los empleados.

Se recomienda grabar estas sesiones o elaborar videotutoriales para compartirlos en algún foro común, como, por ejemplo, en una *comunidad de práctica*²⁶, donde, además, se puedan plantear y aclarar las inquietudes relacionadas con la materia. Por último, se aconseja identificar agentes del cambio o *changemakers* que ejerzan de embajadores e impulsen estas iniciativas entre los empleados.

- Formación en materias de auditoría. Ya sea contratada a expertos externos o impartida por profesionales internos, también debe adaptarse para su impartición por vía telemática, teniendo muy presente el uso de técnicas para dinamizar la

26. Étienne Wenger ha estudiado las comunidades de práctica y las ha definido como «un grupo de personas que comparten un interés, profundizan su conocimiento y experiencia en el área a través de una interacción continua que fortalece sus relaciones».

La delegación de funciones sólo se recomendará en compañías en las que los canales de comunicación dentro del equipo de auditoría sean maduros.

sesión y atraer la atención del público. Algunas de estas técnicas a emplear pueden ser la gamificación, el *storytelling*, el uso del chat, la creación de pequeños grupos cerrados que trabajen en paralelo, unido a la elaboración de una presentación dinámica, que combine la materia con música y vídeos.

- Formación durante la planificación y ejecución del trabajo de auditoría. Con el fin de facilitar la adquisición de conocimientos durante el transcurso del trabajo de auditoría, se aconseja contar con foros específicos tipo *comunidad de práctica* que permitan a los auditores internos plantear su materia de estudio y recibir la ayuda del resto de conocedores del asunto planteado. Será de gran ayuda establecer reuniones periódicas con el equipo de proyecto para intercambiar conocimientos.

Construcción de equipos y comunicación

• Delegación y autonomía

La delegación se basa en el movimiento de responsabilidad desde la dirección hacia la base, lo que produce, en términos generales, un incremento de la motivación del trabajador y de su sentimiento de pertenencia a la entidad. Este tipo de sistema, a pesar de partir de una relación jerárquica, permite una relación menos rígida que potencia las funciones operativas y, por tanto, la autonomía en el trabajo de campo.

La delegación de funciones sólo se recomendará en aquellas compañías en las que los canales de comunicación e intercambio

dentro del equipo de auditoría sean maduros. De no ser así, se podrían producir ineficiencias y disparidades en cuanto a la identificación y graduación de los resultados entre actividades auditadas. Esto se hace especialmente relevante en los casos de auditorías en remoto donde los equipos no comparten una zona común, sino que se ejecuta de forma compartimentada, pudiendo producir grandes desviaciones de enfoque en los resultados.

El uso de una metodología *Agile* permite abordar los hallazgos a mayor velocidad que utilizando la metodología tradicional. Las frecuentes reuniones y ciclos del método *Agile* permiten ajustes rápidos. El proceso empodera a los miembros del equipo porque tienen la capacidad de tomar decisiones mientras trabajan en proyectos para ayudar a garantizar la velocidad y la capacidad de respuesta. Los equipos tienen una comunicación más frecuente y rápida, lo que significa una mayor velocidad en la resolución de problemas²⁷.

• Propósito, motivación, pertenencia y apoyo

Más allá de los retos técnicos, el mayor desafío para un líder de un equipo es mantener la cohesión y motivar a los empleados en unas condiciones anómalas.

Algunas medidas para mantener al equipo motivado y apoyado podrían ser: reuniones de equipo virtuales, ya sean de seguimiento semanal del equipo, reuniones diarias, o más entretenidas como sesiones de desayuno/café virtual (forma divertida de mantenerse en contacto como equipo) o com-

27. The Institute of Internal Auditors. *Remote Auditing: Challenges, Risks, Fraud, Technology, and Staff Morale*. 2021.



partir historias de éxito y eventos positivos que ocurren en la compañía.

Se pueden hacer encuestas a los empleados para tener *feedback* acerca de la motivación y la moral del equipo y así poder realizar acciones concretas. O utilizar la gamificación para incrementar la motivación y el rendimiento de los equipos, creando un ambiente de trabajo divertido y ayudando a disminuir el estrés, mejorando las relaciones internas entre los empleados y la proactividad incentivando las propuestas por parte del equipo.

- **Fatiga del auditor**

La pandemia ha incrementado el nivel de agotamiento de los trabajadores, por lo que nunca ha sido tan importante ayudar a las personas a desconectar y aprovechar al máximo su recurso más escaso: el tiempo.

No tener un horario establecido, vivir y trabajar en el mismo espacio físico y no contar con las mismas alternativas para descansar son algunos de los factores que han alterado la vida de los trabajadores.

Debe haber una buena comunicación con el equipo para anticipar problemas y entender, de primera mano, la moral y carga de trabajo de forma que se puedan establecer los mecanismos adecuados para nivelarla. También debería haber una evaluación de las horas planificadas de ejecución y una monitorización de las horas efectivamente realizadas por el equipo.

Algunas acciones que pueden ayudar al equipo a conciliar la vida personal y laboral serían: evitar enviar correos y *chats* fuera de la jornada laboral, promover la realización de pausas activas durante la jornada labo-

ral, o fortalecer la comunicación y la confianza con el equipo de trabajo buscando generar espacios de esparcimiento; no todo tiene que ser trabajo.

Para afrontar la conciliación personal y laboral se recomienda definir una política de desconexión digital, y formar y sensibilizar al personal sobre el uso de herramientas tecnológicas.

- **Diferencias horarias y culturales**

Las diferencias de zona horaria son un desafío para un equipo multidisciplinar internacional, ya que puede crear situaciones en las que los miembros del equipo ya han terminado cuando otros comienzan.

Se debería establecer un cuadro con las diferentes zonas horarias de cada uno de los miembros para programar las reuniones y flexibilizar la jornada de trabajo del equipo auditor. Con la implantación de nuevas herramientas de comunicación, se pueden grabar las reuniones para que, *a posteriori*, los convocados que no hayan podido asistir puedan aportar su opinión.

En las diferentes regiones del mundo hay diversas formas de acercarse a un trabajo, por lo que antes de empezar la auditoría se deberían establecer las pautas a seguir (formalidad de los documentos, idioma...).

Evaluación del desempeño y desarrollo profesional

En un entorno de trabajo en remoto, sigue siendo muy importante contar con trayectorias profesionales bien definidas, así como identificar y divulgar las expectativas de comportamiento y las competencias que los em-

Debe haber buena comunicación con el equipo para anticipar problemas y entender la moral y carga de trabajo de forma que se puedan establecer mecanismos para nivelarla.

Un buen proceso de selección en remoto requiere saber del candidato su nivel de conocimiento, motivación y capacidad de procesar información y comunicarse.

pleados necesitan para subir la escalera corporativa en la compañía. Y, además, reconocer que cada empleado tiene diferentes habilidades, niveles de experiencia y antecedentes educativos²⁸.

Las herramientas de evaluación de competencias pueden estar diseñadas internamente o aprovechar las diferentes soluciones que existen en Internet, en la nube. Todo ello con el objetivo de lanzar las encuestas correspondientes (en modalidad 360°, jefe-empleado, empleado-jefe, etc.), analizar los resultados y establecer planes de desarrollo que permitan mejorar las competencias y hacer crecer al empleado.

Incorporaciones y salidas del equipo (planificadas y no planificadas, planes de continuidad)

Atraer talento e incorporarlo a una empresa sin el factor cara a cara es un desafío. Sin embargo, bien gestionado, ofrece las siguientes ventajas:

- **Captación del mejor talento.** La flexibilidad y la mayor disponibilidad de los candidatos propicia que se celebre un mayor número de entrevistas, lo que dispara las posibilidades de captar el mejor talento.
- **Mejora en la eficiencia.** El ahorro de tiempo al organizar las videoconferencias hace que el proceso sea más rápido y eficaz.

Para garantizar un buen proceso de selección en remoto y elegir al mejor auditor, se deben tener siempre presentes estos tres interrogantes:

- ¿Cuánto sabe la persona sobre la empresa?

- ¿Qué grado de motivación demuestra?
- ¿Qué capacidad de procesar información y comunicar tiene?

Una vez finalizado el proceso de selección y contratación, se incorporará el empleado a la empresa. Para ello, se recomienda definir un proceso en remoto bien estructurado, que se base en las siguientes líneas estratégicas:

- **Comunicación.** En el momento en que un candidato firma el contrato, sus futuros equipos deben comunicarse activamente con el nuevo miembro para transmitirle su ilusión por contar con él, ya sea a través de LinkedIn, correo electrónico o incluso por mensaje de texto o teléfono. Adicionalmente, es importante que el equipo de RRHH mantenga un contacto estrecho y le informe abiertamente de la situación. Por ejemplo, enviándole un correo electrónico o un breve vídeo respondiendo a las preguntas más importantes y dando la bienvenida al recién llegado. Adicionalmente, los diferentes responsables del área pueden realizar una sesión de bienvenida en la que le expliquen cuáles son sus respectivas funciones.
- **Configurar de antemano los equipos.** Para no abrumar al nuevo integrante lo ideal es que reciba el portátil con todo el *software* y las herramientas necesarias ya instaladas, dado que desde casa será más complejo pedir ayuda al departamento informático de la empresa.
- **Asegurar el conocimiento.** Preguntar al nuevo empleado si conoce las herramientas corporativas de reunión y chat e intercambio y almacenamiento de información usa-

28. The Institute of Internal Auditors. *Mantenga sus ojos en el talento. Tone at the Top*. Junio 2013.



das en la empresa y, en su defecto, organizar sesiones formativas.

- **Ofrecer una incorporación personalizada.** Se debe promover el intercambio de información entre Recursos Humanos, los responsables y los nuevos compañeros tan a menudo como sea posible. Por ello, es recomendable fomentar el contacto con el equipo ya sea a través de cafés, almuerzos o cervezas virtuales.
- **Designar a un mentor para mantener la cercanía.** Muy positivo tanto en remoto como de forma presencial, para dar la bienvenida a las nuevas incorporaciones. A cada nuevo empleado se le asigna un mentor que le ayudará durante la incorporación y pondrá a su disposición todos sus consejos, experiencia y habilidades. Será el encargado de presentar al resto de equipos y dar a conocer la cultura de la empresa.

Por el contrario, si lo que se produce es una extinción del contrato laboral, la empresa debe tener en cuenta dos riesgos fundamentales a mitigar:

- **Pérdida de datos/información.** Para evitar que el empleado pueda llevarse información sensible, la empresa debe contar con un protocolo de protección de la información, que incluya medidas como: informar a los empleados sobre la propiedad de la información, implantar herramientas de control de dispositivos externos, establecer políticas de prevención de fugas de información, monitorizar el comportamiento de los usuarios, contar con una auditoría completa de accesos y poder bloquear el acceso a la información en tiempo real.
- **Pérdida de conocimientos.** Desde que se conoce la baja del empleado, se debe llevar

a cabo el proceso de transición, en el que se traspase el conocimiento al compañero designado. Este plan de transición debe incluir al menos la redacción de toda la documentación necesaria, el establecimiento de sesiones de formación con quien vaya a asumir la responsabilidad (idealmente deben ser grabadas en vídeo) y realizar ejercicios prácticos de forma simultánea para afianzar el conocimiento adquirido.

Identificación del fraude y mantenimiento del escepticismo profesional

Actualmente el riesgo de fraude ha aumentado considerablemente, dado que millones de personas comenzaron a trabajar en forma remota, por lo que la ciberseguridad pasó a ser aún más relevante frente a las amenazas externas: ser víctimas de ataques de *phishing* o comprometer el correo electrónico empresarial. Adicionalmente, las situaciones de crisis económica pueden favorecer que empleados, proveedores y clientes cometan un mayor número de actividades fraudulentas. De ahí la importancia de estar atentos como auditores y actuar con escepticismo ante cualquier situación inusual.

En este nuevo escenario es imprescindible tener mecanismos de mitigación y nuevos controles internos: introducir controles automáticos que eviten actuaciones manuales y que puedan robustecer los procesos internos; y llevar a cabo una investigación con las habilidades y conocimientos de nuevas tecnologías como *data analytics*, que permite hacer un análisis de datos para predecir comportamientos, aplicar técnicas relacionadas con inteligencia artificial. O *machine learning*, para monitorear operaciones dando la posibilidad al sistema de «aprender» acerca de cuáles

Contar con mentores es muy positivo tanto en el trabajo en remoto como en presencial, sobre todo para las nuevas incorporaciones.

Ante el aumento del riesgo de fraude, es imprescindible tener mecanismos de mitigación y controles automáticos.

son los procesos habituales, detectando de ese modo las situaciones irregulares producto de una manipulación o fraude.

Para poder trabajar de manera independiente es importante contar con los accesos adecuados a sistemas relevantes de la compañía y bases de datos. Por otra parte, se debe establecer cuál será el mejor enfoque para realizar una entrevista que logre una total comprensión de los hechos.

Equilibrio entre la auditoría presencial y en remoto

La auditoría presencial está perdiendo su importancia paulatinamente ya que las tecnologías actuales proporcionan muchas opciones que permiten auditar en remoto, si bien es cierto que auditar cien por cien en remoto es imposible. En numerosas ocasiones es necesario realizar una inspección física, como la revisión de inventarios o de infraestructuras físicas, por ejemplo, centros de procesamiento de datos (CPD), donde tanto el material como las condiciones del edificio han de ser revisadas directamente. También puede que algunos temas estratégicos o de gran relevancia para la compañía convenga tratarlos personalmente por la naturaleza humana de tener contacto para tomar la decisión final.

Encontrar un equilibrio entre auditoría presencial, en remoto o, incluso, una combina-

ción de ambas opciones, es esencial. Para decidirlo, es necesario tener en cuenta los siguientes criterios:

- **El grado de digitalización de la compañía**, ya que si no se cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias y los procesos no son automáticos, sería prácticamente imposible o difícil realizar una auditoría en remoto.
- **El conocimiento previo del equipo auditor** sobre la compañía y el proceso que se va a auditar.
- **Capacitación del personal** de la compañía en el uso de las herramientas en remoto.

La decisión final debe estar razonada y consensuada con los distintos responsables y *stakeholders*, de manera que se aporte el valor pretendido mediante la revisión.

Más allá de que un trabajo particular sea desarrollado completa o mayoritariamente de forma remota o en una combinación de ambas, Auditoría Interna debe plantearse cuál será su esquema general de trabajo, en el que el modelo híbrido se sitúa como opción razonable una vez superada la situación sanitaria causada por la pandemia, dada la flexibilidad que ofrece y puesto que mitiga, en parte, los riesgos derivados de un trabajo desarrollado exclusivamente en remoto.

IMPLICACIONES EN LOS TRABAJOS DE AUDITORÍA INTERNA

Las auditorías remotas no son una práctica nueva, pero, por lo general, solo se usaban para auditorías de bajo riesgo. Sin embargo, con la situación actual, se depende cada vez

más de la auditoría remota y es importante que los auditores internos entiendan los desafíos presentes al planificar y desarrollar este tipo de auditorías. A pesar de todo, los audi-



tores deben cumplir con las *Normas de Auditoría Interna* y deberán mantenerse los mismos estándares de calidad y documentación que en las revisiones presenciales.

Prácticamente todos los procesos pueden auditarse, al menos parcialmente, de forma remota, si bien algunos de ellos son susceptibles de hacerlo con mayor facilidad, siempre que haya tecnología disponible para ello. Por ejemplo, las inspecciones físicas de instalacio-

nes pueden realizarse por medio de drones controlados a distancia o a través de dispositivos de visualización de imágenes en tiempo real. Igualmente, si puede accederse remotamente a los sistemas –o éstos se encuentran basados en computación en la nube y las evidencias se encuentran digitalizadas– también podrán auditarse en remoto procesos del negocio tales como los de compras y aprovisionamientos, adjudicaciones, facturación, gastos financieros, etc.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN CADA FASE DE UNA AUDITORÍA



PLANIFICACIÓN

- Habilidades del auditor
- Recursos Tecnológicos
- CSPD
- Evaluación de riesgo
- Interlocutores
- Programa de trabajo



TRABAJO DE CAMPO

- Reuniones virtuales
- Revisión
- Documentación online



CIERRE

- Informe
- Comunicación del resultado
- Herramientas de visualización



SEGUIMIENTO RECOMENDACIONES

- Herramienta de gestión y seguimiento

Fuente: Elaboración propia.



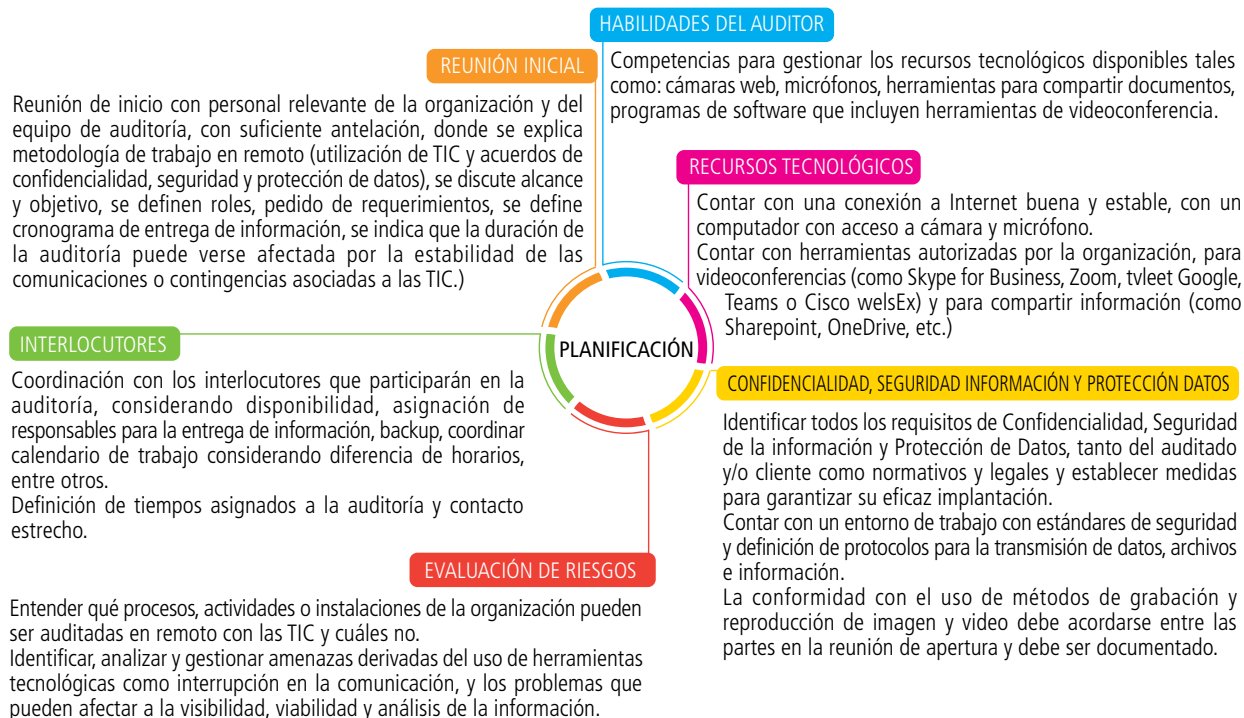
Planificación

En un contexto de trabajo remoto, el auditor interno requiere de conocimientos y habilidades tecnológicas, además de contar con un dispositivo equipado con audio y cámara.

Durante la planificación, se deben tener las siguientes consideraciones: realizar una evaluación de riesgos para determinar la viabilidad del trabajo; identificar los requisitos de Confidencialidad, Seguridad de la información y Protección de los Datos; explicar las similitu-

des y diferencias previstas entre las auditorías presenciales y remotas; identificar otras limitaciones; analizar la conveniencia de utilizar nuevos dispositivos para trabajos que requieran presencia física (cámaras, drones, robots, etc.) y/o diseñar nuevas pruebas que atenúen la no presencia en el terreno, así como establecer la coordinación que se tendrá con los interlocutores que participarán en la auditoría. Finalmente, en la reunión de inicio se debe informar de los aspectos generales del trabajo que se llevará a cabo.

HERRAMIENTAS IMPORTANTES EN LA PLANIFICACIÓN DE UNA AUDITORÍA EN REMOTO



Fuente: Elaboración propia a partir de ítems 12, 17 y 42 del apartado Bibliografía.

A priori, la revisión de procedimientos existentes se realizará de igual manera, aunque la revisión de las instalaciones o la verificación del inventario se verá modificada. El auditor interno debe tenerlo en cuenta al planificar el trabajo, pudiendo solicitar ayuda de un tercero, de otro departamento de la compañía o de un externo que certifique el proceso, o tratar de revisarlo a través del auditado. En este caso, el auditado podrá guiarlo usando el video en su teléfono móvil, gafas de realidad virtual o a través de las imágenes de las cámaras de seguridad si tienen la visibilidad suficiente. Pero se debe prestar atención a la cobertura telefónica o de internet porque puede ser irregular en algunas zonas de una

instalación. Los entornos ruidosos y las limitaciones de los equipos utilizados pueden dificultar este trabajo.

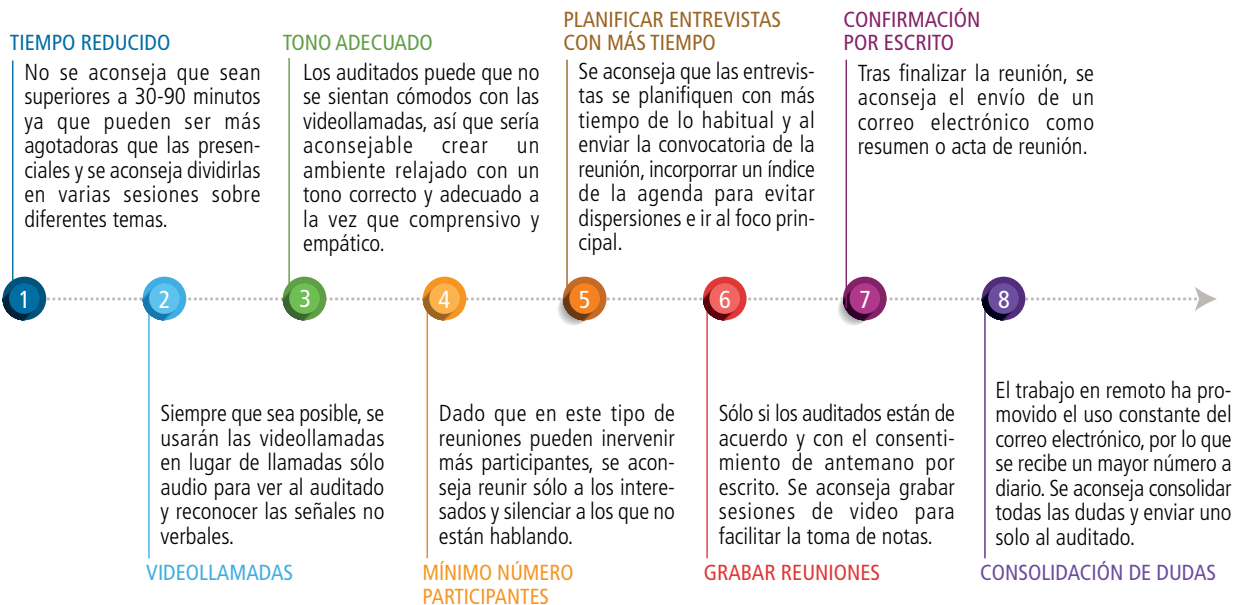


Trabajo de campo

La fase de ejecución de una auditoría remota cambia con respecto a la de una auditoría presencial. Dependiendo del proceso que se vaya a auditar, la información necesaria se puede obtener a través de entrevistas, revisión documental u observación. Por lo que, para facilitar esta fase de la auditoría, se deberán tener en cuenta los aspectos que se detallan a continuación.

- Las entrevistas se pueden realizar de manera similar a las presenciales, pero a través de sistemas seguros de comunicación remota. Hay que acotar y definir muy bien las agendas y duración de las reuniones para que sean efectivas, dejando siempre tiempo para posibles dudas. Es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

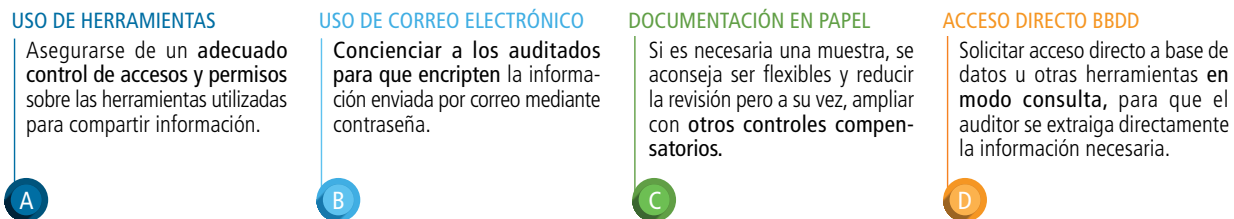
CONSIDERACIONES SOBRE REUNIONES REMOTAS



Fuente: Elaboración propia.

- La documentación se recibirá y revisará en formato digital. Por tanto, el auditor requerirá un acceso temporal a las bases de datos, carpetas compartidas o sistemas de información pertinentes, o recibir ficheros a través del correo electrónico. Se debe tener en cuenta el tiempo invertido en digitalizar los documentos físicos, si fuera necesario, cuando se soliciten evidencias. Sin embargo, es fundamental que se preste suficiente atención a los siguientes puntos:

CONSIDERACIONES SOBRE EVIDENCIAS



Fuente: Elaboración propia.

- En auditorías más concretas, de inspecciones, reconocimientos visuales o inventarios, la ejecución completa del trabajo de campo de forma remota será más difícil de llevar a cabo. En estos casos, se puede considerar como una limitación al alcance y ejecutarlo al año siguiente.

Otros aspectos adicionales que son importantes:

- Mientras se trabaja de forma remota, es aún más importante mantenerse en contacto con el auditado. Se aconseja convocar reuniones breves periódicas (por ejemplo,

una vez a la semana) para comentar el estado de la auditoría, preocupaciones o inquietudes que hayan podido surgir a lo largo de la misma o limitaciones de alcance, al no poderse llevar a cabo de manera remota algún aspecto de la revisión.

- En las auditorías en remoto es importante realizar pequeñas paradas para descansos, de la misma forma que se realizarían cuando se hiciera una auditoría *in situ* de manera no planificada. Así se reduce el cansancio visual para mejorar posteriormente la atención sobre las tareas a realizar.

Posibles problemas que pueden manifestarse en auditorías de este tipo y algunas soluciones que pueden llevarse a cabo:

PROBLEMAS Y SOLUCIONES DE AUDITORÍAS EN REMOTO



RETRASOS EN EL ENVÍO DE LA DOCUMENTACIÓN

- Enviar requerimiento de documentación inicial de información con suficiente antelación.
- Enviar informes de seguimiento y el estado de recepción de cada documento solicitado.
- Obtener acceso directamente a la documentación o bases de datos.
- Si la causa del retraso es por el límite del correo, utilizar herramientas para compartir la documentación como Confluence, o configurar carpetas compartidas.



PROBLEMAS PARA ACCEDER A LA DOCUMENTACIÓN EN PAPEL

- Enviar requerimiento de documentación inicial de información con suficiente antelación para que los auditados puedan escanear la documentación.

DESMOTIVACIÓN EN EL EQUIPO

- Convocar reuniones de seguimiento periódicas.

INDISPONIBILIDAD DE LOS AUDITADOS

- Acordar con los auditados principales las fechas de realización de la auditoría con suficiente antelación.
- Acordar la necesidad de dotar de personal para la auditoría y poder obtener feedback.
- Enviar requerimiento de documentación inicial de información con suficiente antelación y acordar las fechas de cuándo será proporcionado.

DIFICULTADES DE COMUNICACIÓN CON EL AUDITADO

- Convocar reuniones de seguimiento periódicas con los principales auditados sobre los hallazgos, el progreso de la auditoría y posibles limitaciones de alcance.
- Si no tiene un buen funcionamiento de las herramientas de videoconferencia, realizar llamadas telefónicas si fuera necesario.

Fuente: Elaboración propia.





Cierre del trabajo

Las últimas fases del trabajo, tanto la redacción de los informes como la comunicación de las conclusiones a los auditados, no tienen mayores diferencias entre auditorías presenciales y en remoto.

Los informes normalmente se redactan de manera independiente por el equipo de auditoría sin contacto directo con los auditados y, por lo tanto, sin diferencias significativas con respecto a una situación normal. Hay que dejar constancia claramente de si ha habido limitaciones al alcance por haber existido áreas específicas que no haya sido posible auditar, al haberse realizado el trabajo en remoto. También se debería incluir si para realizar dichas revisiones presenciales se ha colaborado con otras áreas, departamentos o proveedores externos.

En cuanto a la comunicación de los resultados obtenidos, tanto si es parcialmente a lo largo del trabajo de auditoría como si es en las etapas finales de cierre del trabajo, tampoco hay una notable diferencia con respecto a auditorías presenciales. Las notificaciones/avisos para mantener estas reuniones finales se deben realizar con la suficiente antelación como para que todas las áreas involucradas tengan conocimiento y puedan organizar sus agendas.

Las consideraciones deben ser las mismas que las indicadas en la sección de trabajo de campo, tanto en las plataformas a utilizar como en la comunicación de los resultados, donde se debe ser claro y conciso en los mensajes. Al no tener una presencia física y perder parcialmente los matices que aporta la comunicación no verbal, cobra mayor importancia el tono y la manera de presentar las conclusio-

nes, teniendo en cuenta todas las sensibilidades de los destinatarios para evitar que se malinterpreten. En este sentido, es clave presentar el informe final y utilizarlo como guion para estructurar la reunión. Además, hay que intentar que la reunión sea constructiva e interactiva para que todos los asistentes puedan intervenir y aporten su perspectiva.

Por último, en aquellos casos donde se muestren muchos datos que soporten las conclusiones obtenidas, ayudaría a su explicación utilizar herramientas que faciliten la visualización y explotación de dichos datos, frente a archivos ofimáticos (por ejemplo, hojas de cálculo).

De cara a siguientes trabajos en remoto, y para identificar lecciones aprendidas y mejorar el proceso de este tipo de auditorías, convendría mantener una reunión final con los auditados para conocer sus opiniones del proceso y aspectos a mejorar o, incluso, enviar una breve encuesta de evaluación.



Seguimiento de recomendaciones

Esta fase es muy similar a la de las auditorías presenciales. Si los departamentos de Auditoría Interna disponen de una herramienta para la gestión y seguimiento de los Planes Anuales de Auditoría Interna, se aconseja dar acceso a esta herramienta a los auditados responsables de las recomendaciones para que ellos mismos suban las evidencias oportunas de sus recomendaciones e informen de su estado de situación. Si consideran que la recomendación está implantada, se comunicará a los auditores, quienes lo confirmarán tras la revisión de las evidencias aportadas. Si no se dispone

Las últimas fases del trabajo de auditoría no cambian en remoto, pero sí hay que dejar constancia si hubo limitaciones al alcance.

de una herramienta de auditoría, se recomienda el uso del correo electrónico o el uso de gestores documentales para almacenar las evidencias necesarias.

Si los responsables auditados no informan o comunican el estado de las recomendaciones pendientes a tiempo, se aconseja convocar videoconferencias para conocer la situación en cada caso.



Cumplimiento del «Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna» (IPPF) y otras normas

Los auditores internos deben declarar si no pudieron cumplir alguna parte de las normas y ajustarse en el resto.

Las Normas, contempladas en el *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*, tienen como objetivo establecer un campo de actuación donde los trabajos que lleve a cabo Auditoría Interna se realicen en ambientes legales y culturales diversos. Sus propósitos generales son:

- Orientar en la adhesión a los elementos obligatorios del *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*.
- Proporcionar un marco para ejercer y promover un amplio rango de servicios de Auditoría Interna de valor añadido.
- Establecer las bases para evaluar el desempeño de Auditoría Interna.
- Fomentar la mejora de los procesos y operaciones de la compañía.

Estas Normas son un conjunto de requisitos de cumplimiento obligatorio y, en principio, no afectan ni impiden realizar una auditoría

en remoto, aunque convendría que se analizaran y leyeran en detalle al inicio de cualquier trabajo que se vaya a realizar bajo esa modalidad, para confirmar su correcta aplicación.

En el caso de que los auditores internos no puedan cumplir con ciertas partes de las Normas por impedimentos legales o de regulaciones (como puede ser la imposibilidad para viajar por requerimientos sanitarios), deberán cumplir con todas las demás partes y efectuar la correspondiente declaración.

A continuación, se relacionan las Normas más representativas que sirven de referencia para ayudar a gestionar determinados conflictos que pudieran presentarse durante el desarrollo de los trabajos en remoto por parte de Auditoría Interna, debiendo profundizarse para el resto de las situaciones no contempladas en la siguiente tabla.



CORRESPONDENCIA DE ASPECTOS SOBRE AUDITORÍAS EN REMOTO CON LAS NORMAS DEL «MARCO INTERNACIONAL PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA»

Código	Área afectada	Concepto en posible conflicto para auditorías remotas	Actividad para solventar el conflicto
1210 - Aptitud	Los auditores internos deben reunir los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades individuales.	Conocimientos de la tecnología disponible para realizar las auditorías en remoto eficiente y eficazmente, como las herramientas de videoconferencia y de compartición de información.	Formación en aspectos tecnológicos.
1210.A3	Los auditores internos deben tener conocimientos suficientes de los riesgos y controles clave en tecnología de la información y de las técnicas de auditoría interna disponibles, basadas en tecnología que les permitan desempeñar el trabajo asignado.	Conocimiento de los posibles riesgos al utilizar herramientas tecnológicas.	Practicar con anterioridad el uso de las herramientas que se van a utilizar durante la auditoría. Además, confirmarlas con las áreas auditadas con un doble objetivo: 1.Cumplir las necesidades de Seguridad de la Información de la compañía/ filial que se va a auditar. 2.Ayudar a los auditados en su uso, solventando las posibles dudas que surjan durante el trabajo.
1220.A2	Al ejercer el debido cuidado profesional, el auditor interno debe considerar la utilización de auditoría basada en tecnología y otras técnicas de análisis de datos.	Conocer las herramientas o soluciones que existen en el mercado y que ayudan a realizar el trabajo remoto de la manera más eficaz y eficiente posible.	Estar en conocimiento de las plataformas tecnológicas más utilizadas y seguras que existan (tanto internas como externas a la compañía), para realizar el trabajo evitando cualquier riesgo externo, principalmente de fuga de información por ser sensible/ confidencial.
1220.A3	El auditor interno debe estar alerta de los riesgos materiales que pudieran afectar los objetivos, las operaciones o los recursos.	Considerar cualquier riesgo adicional que afecte a la operativa de la auditoría por el hecho de hacerla en remoto. Estos riesgos pueden ser adicionales a los que se intenten cubrir con el desarrollo del trabajo, pero deben tenerse en cuenta ya que pueden causar daños colaterales.	Tener una mentalidad más amplia y pensar no solo en aquellos riesgos que afectan a las áreas clave que definen el alcance del trabajo, sino en los riesgos existentes que pueden afectar al trabajo por el mero hecho de hacerlo en remoto, como son las incidencias de conectividad, prohibición de conexión a plataformas externas, mala gestión de documentos confidenciales. Así se pueden evitar y prevenir posibles contingencias.
1230 – Desarrollo profesional continuo	Los auditores internos deben perfeccionar sus conocimientos, aptitudes y otras competencias mediante la capacitación profesional continua.	Acceder a formación que no requiera asistencia presencial para la capacitación continua. Uso de medios adecuados en términos	Invertir en desarrollo profesional a través de herramientas que no requieran asistencia física y capacitación de competencias digitales y técnicas de auditoría en remoto.

Código	Área afectada	Concepto en posible conflicto para auditorías remotas	Actividad para solventar el conflicto
2000 – Administración de la actividad de Auditoría Interna	El Director de Auditoría Interna debe gestionar eficazmente la actividad del área para asegurar que añade valor a la compañía.	de seguridad de la información para realizar el trabajo de manera eficiente y segura. Hay que considerar tanto portátiles, como dispositivos móviles o plataformas de compartición y almacenamiento de archivos.	Contar con profesionales que ayuden en la selección de las plataformas y herramientas a utilizar durante la auditoría (área de Seguridad de la Información, proveedores externos). Normalmente, este tipo de herramientas ya son utilizadas por la empresa y deben cumplir tanto las necesidades operativas para realizar el trabajo, como de cualquier otra índole que vaya regida por procedimientos internos de la entidad (seguridad, conectividad).
2010 – Planificación	El Director de Auditoría Interna debe establecer un plan basado en los riesgos, a fin de determinar las prioridades de la actividad de Auditoría Interna.	Las prioridades de Auditoría Interna pueden verse afectadas por tener que hacer los trabajos en remoto, dada la dificultad de llevar a cabo en remoto revisiones específicas que únicamente pueden hacerse <i>in situ</i> .	Aquellos trabajos que por necesidades o prioridades internas estén en el plan de auditoría, pero que no puedan llevarse a cabo de una manera confiable y completa, habrá que indicarlos con anterioridad a la alta dirección y posponerlos con causas justificadas hasta que sea posible realizar una auditoría presencial.
2030 – Administración de recursos	El Director de Auditoría Interna debe asegurar que los recursos sean apropiados, suficientes y eficazmente asignados para cumplir con el plan aprobado.	El trabajo de auditoría en remoto requiere recursos específicos apropiados y eficaces, incluyendo el uso de herramientas informáticas y la capacitación en competencias digitales.	Asignar presupuesto e implantar soluciones tecnológicas apropiadas y capacitar técnicamente a los equipos. Especificar y detallar el alcance y las
2200 – Planificación del trabajo	Los auditores internos deben elaborar y documentar un plan para cada trabajo, que incluya su alcance, objetivos, tiempo y asignación de recursos.	Deben tenerse en cuenta los riesgos, recursos y sobre todo limitaciones al alcance de la revisión por hacer el trabajo en remoto.	pruebas a realizar para identificar aquellas que no son posibles en remoto. Acordarlas con el área auditada e indicarlas claramente al inicio de la auditoría. También detallarlas como limitación al alcance en el informe final.
2310 – Identificación de la información	Los auditores internos deben identificar información suficiente, fiable, relevante y útil que les permita alcanzar los objetivos del trabajo.	Al no estar haciendo auditoría presencial, las revisiones dependen en mayor medida de la documentación aportada por los auditados. Consecuentemente, la capacidad de identificar si algo no existe se ve reducida.	Identificar controles complementarios o realizar comprobaciones adicionales para verificar la integridad y no manipulación de la información proporcionada. Identificar y utilizar recursos adicionales que se encuentren físicamente en la ubicación del área auditada para realizar tareas de manera colaborativa y asistencial.

Fuente: Elaboración propia a partir del *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*.



Otras normas que hay que tener en cuenta para la realización de auditorías en remoto dependen de la regulación correspondiente que aplique a cada área/negocio. Puede haber controles o aspectos específicos que –para conseguir la certificación final fruto de la auditoría, por ejemplo, de estándares ISO– haya que cumplir y que, en consecuencia, afecten tanto a la planificación, trabajo de campo, reporte y seguimiento de las recomendaciones de los trabajos de auditoría.

Cada responsable se debe poner en contacto con el órgano correspondiente de cara a obtener cualquier norma específica que sea de aplicación. Dos organizaciones destacan en la realización de estándares indicando los relativos específicamente a auditorías en remoto:

International Organization for Standardization (ISO)

Desarrolla y publica una amplia gama de estándares y está compuesto por representantes de varias organizaciones nacionales de estándares. En lo que respecta a la auditoría remota, destacan:

- ISO 19011:2018 - *Guidelines for auditing management systems*. Describe el concepto de auditoría en remoto como método válido para realizar auditorías internas.

- ISO/IEC 17021-1:2015 *Conformity assessment – Requirements for bodies providing audit and certification of management systems*. Desde 2011 reconoce la auditoría remota en las actividades de certificación.

International Accreditation Forum (IAF)

Su función principal es desarrollar un programa mundial de evaluación que reduzca el riesgo para las empresas/ clientes y les asegure que se puede confiar en dichos certificados. Para la auditoría en remoto aplica el siguiente documento:

- MD 4: 2018. Es un documento obligatorio para el uso de las TIC con fines de auditoría y evaluación. Define las reglas que deben seguir para garantizar que las TIC se utilicen eficiente y eficazmente en el proceso de auditoría.

Adicionalmente, se aconseja utilizar las guías publicadas por el Centro Criptológico Nacional (CCN) respecto a los riesgos de ciberseguridad, así como algunos libros de divulgación que ayudan a conocer las buenas prácticas con consejos sencillos que se deben tener en cuenta para evitar problemas futuros, que pueden ser consultados en el apartado de «Bibliografía» de este documento.

Conclusiones

La adopción del trabajo en remoto por parte de las compañías presenta importantes ventajas desde puntos de vista operativos, finan-

cieros, tecnológicos y de organización y gestión de los equipos de trabajo. Una combinación óptima de situaciones, recursos y estrate-

La adopción del trabajo en remoto por parte de las compañías presenta importantes ventajas desde puntos de vista operativos, financieros, tecnológicos y de organización y gestión de los equipos de trabajo.

gias puede suponer importantes beneficios: una mayor flexibilidad del entorno de trabajo; garantizar la continuidad de los servicios prestados por las áreas de la entidad; la optimización de diferentes costes o el incremento general de la eficiencia de las operaciones. Además, puede servir de acelerador para el proceso actual de incorporación de tecnologías y generación de nuevos modelos de negocio que responde al nombre de digitalización.

No obstante, el trabajo en remoto también presenta riesgos y varios desafíos que deben ser tenidos en cuenta por parte de las entidades. Distancia, reducción o ausencia de interacción entre profesionales o posibles problemas de seguridad en las comunicaciones, se unen a la necesidad de contar con estrategias predefinidas y nuevas formas de gestión y dirección en remoto.

Si las compañías pretenden obtener el máximo provecho de esta modalidad de trabajo, deberán buscar un equilibrio entre estos riesgos y desafíos y los beneficios antes comentados.

En el caso concreto de Auditoría Interna, estas situaciones adquieren un mayor nivel de importancia debido a las características de su trabajo y las labores de aseguramiento y asesoramiento que presta a sus *stakeholders*. Los trabajos presenciales adquieren ahora una nueva dimensión, permitiendo ser efectuados en remoto gracias a la incorporación de aspectos tecnológicos y de comunicaciones que permiten salvar, en cierta medida, las distancias físicas y horarias de las distintas geografías donde operan las compañías.

Para ello, Auditoría Interna debe poner especial atención en las implicaciones que esta

modalidad de trabajo puede acarrear sobre los siguientes aspectos:

- La gestión de la propia actividad de Auditoría Interna, donde adquieren importancia aspectos como:
 - la adopción de un modelo de control propio adaptado a las características de la compañía y del área;
 - la puesta a disposición y correcta utilización de herramientas tecnológicas y de comunicación por parte de los equipos auditores (almacenamiento y transferencia de información, herramientas de organización y monitorización del trabajo, presentación de resultados, etc), y
 - una correcta gestión de los recursos humanos, desde la incorporación de nuevos miembros del equipo hasta la salida de otros, pasando también por la comunicación con los equipos, la motivación de sus integrantes y la evaluación del desempeño de estos.
- La manera de llevar a cabo el ciclo de trabajo de Auditoría Interna, debiendo priorizarse una correcta planificación, ejecución y cierre de los trabajos efectuados en remoto, mientras que la fase de seguimiento de recomendaciones puede ser gestionada de manera similar a la efectuada cuando los trabajos son presenciales.

Por último, es necesario hacer una mención especial sobre el cumplimiento de las *Normas Internacionales*. Si bien actualmente estas no mencionan el trabajo en remoto de forma explícita, del análisis y aplicación de estas a las nuevas realidades empresariales se infiere que el trabajo en remoto tiene perfectamente cabida en las actividades de Auditoría Inter-



na. No obstante, se recomienda efectuar un estudio pormenorizado de las *Normas*, en función de situaciones específicas derivadas del trabajo en remoto, de cara a corroborar el encaje definitivo de este en la actividad de Auditoría Interna de cada compañía.

En cualquier caso, la adopción de esta forma de trabajar constituye todo un reto para Auditoría Interna, ya que deberá compaginar sus

objetivos de aportar valor a la compañía y proporcionar aseguramiento sobre sus principales procesos, realizados en remoto o no, con el mantenimiento de los mismos niveles de servicio, de calidad e independencia vinculados a la ejecución de sus trabajos, independientemente de que estos fueran llevados a cabo de manera remota o presencial.



Bibliografía

- WENGER, E.; McDERMOTT, R.; SNYDER, W. *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- MORTENSEN, M.; HAAS, M. Making the Hybrid Workplace Fair. *Harvard Business Review*. Febrero 2021.
- The Institute of Internal Auditors. *Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna*. 2016.
- Organización Internacional de Normalización (ISO). *ISO 19011:2018 - Guidelines for auditing management systems*. ISO, 2018.
- Organización Internacional de Normalización (ISO). *ISO 9001 – Auditing practices group. Guidance on Remote audits*. ISO, Abril 2020.
- Organización Internacional de Normalización (ISO). *ISO/IEC 17021-1:2015 Conformity assessment – Requirements for bodies providing audit and certification of management systems*. ISO, 2015.
- International Accreditation Forum Inc. *IAF Mandatory Document for the use of information and communication technology (ICT) for auditing/ assessment purposes*. IAF MD 4:2018. IAF, 2018.
- Centro Criptológico Nacional. *Principios y recomendaciones básicas en Ciberseguridad*. CCN-CERT BP/01. CCN, 2021.
- ARROYO, D.; GAYOSO, V.; HERNÁNDEZ, L. *¿Qué sabemos de? Ciberseguridad*. Madrid: Catarata, 2020. ISBN 978-84-00-10713-0.
- COTTON, B. Remote Auditing for COVID-19 and beyond. *Business Leader*. Febrero 2021.
- The FDA Group. *Remote Auditing Best Practices & Checklist for Regulatory Compliance*. Julio 2020.
- KPMG. *Remote auditing for internal auditors*. Septiembre 2020.
- IRCA. *A critical time for remote auditing*. Marzo 2020.
- AENOR. El futuro de las auditorías en remoto, a examen. *Revista AENOR*. Febrero 2021.
- Prysm. *Auditorías en remoto: de oportunidad potencial a realidad imparables*. Junio 2020.
- Entidad Nacional de Acreditación (ENAC). *Guía de auditorías en remoto*. Mayo 2020.

- LITZENBER, R; RAMÍREZ, C. *Auditoría remota para COVID-19 y demás*. The Institute of Internal Auditors. Abril 2020.
- Deloitte. *Consideraciones de Auditoría Interna en respuesta al COVID-19*.
- Instituto de Auditores Internos de España. LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO. *Gestión del riesgo de fraude: prevención, detección e investigación*, 2015.
- Fundación Latinoamericana de Auditores Internos. *Auditoría interna en momentos de crisis: Pandemia COVID-19*. Abril 2020.
- The Institute of Internal Auditors. *El fraude y la Auditoría Interna*. Enero 2019.
- The Institute of Internal Auditors. *Planificación de EHS para COVID-19 y demás*. Marzo 2020.
- The Institute of Internal Auditors. *Consideraciones de reclutamiento/gestión de recursos para la actividad de Auditoría Interna*. Mayo 2018.
- Deloitte. *Perspectiva Forense sobre COVID-19. Conduciendo investigaciones internas de forma remota en tiempos de incertidumbre*. 2020.
- FERNÁNDEZ, H. 16 consejos para trabajar en remoto con un equipo de manera eficiente. *Economía TIC*. Octubre 2020.
- *La evolución de las evaluaciones de desempeño*. Observatorio de Recursos Humanos. Febrero 2021.
- *Cuidado con el telepresencialismo*. Observatorio de Recursos Humanos. Febrero 2021.
- Deloitte. *Becoming Agile: A Guide to Elevating Internal Audit's Performance and Value*. 2017.
- Deloitte. *Delivering Remote Internal Audits: Responding to COVID-19*. 2020.
- Deloitte. *Auditoría Interna Ágil*.
- Deloitte. *Consideraciones de Auditoría Interna en respuesta al COVID-19*.
- El síndrome del "trabajador burbuja": ¿Cómo motivar a un teletrabajador? *El País*. Febrero 2021.
- BARGILLY, A. *Remote Auditing for Internal Auditors: Adjusting to the 'New Normal'*. KPMG.
- THORNHILL, A. *How to Conduct Remote Internal Audits*. Mango.
- Cerem International Business School. *Saber delegar es un arte*. Diciembre 2019.
- CÁCERES, D. Las malas prácticas del teletrabajo provocaron un aumento de ciberataques a empresas y organizaciones durante 2020. *Business Insider*. Enero 2021.
- The Institute of Internal Auditors. Mantenga sus ojos en el talento. *Tone at the Top*. Junio 2013.
- The Institute of Internal Auditors. *Remote Auditing: Challenges, Risks, Fraud, Technology, and Staff Morale*. 2021.
- National Security Agency. *Selecting and Safely Using Collaboration Services for Telework*. Noviembre 2020.
- CARULLA, V. El teletrabajo, un problema de cultura empresarial. *Corresponsables*. Enero 2018.
- Instituto Nacional de Estadística. *El teletrabajo en España y la UE antes de la COVID-19*. Febrero 2020.
- European Confederation of Institutes of Internal Auditing. *Risk in Focus 2021*, 2020.
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). *Audit Sampling Guide*.
- IMF. Auditorías en remoto: ventajas-desventajas-limitaciones. *Blog*.



Instituto de Auditores Internos de España

Santa Cruz de Marcenado, 33 · 28015 Madrid · Tel.: 91 593 23 45 · Fax: 91 593 29 32 · www.auditoresinternos.es

Depósito Legal: M-3003-2022

ISBN: 978-84-124893-0-9

Diseño y maquetación: desdezero, estudio gráfico

Propiedad del Instituto de Auditores Internos de España. Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra, siempre que no sea con finalidades comerciales, y siempre que se reconozca la autoría de la obra original. No se permite la creación de obras derivadas.

OTRAS PRODUCCIONES DE LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO

AUDITORÍA INTERNA DE LA GESTIÓN DE CRISIS Y RESILIENCIA DEL NEGOCIO

Abarca el rol de Auditoría Interna en la supervisión de los mecanismos de gestión de crisis y la resiliencia del negocio, así como el papel que asume en la fase previa, durante y después de que se produzca una crisis, e identifica las mejores prácticas relacionadas con la actuación de Auditoría Interna en este tipo de trabajos.

GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO EN AUDITORÍA INTERNA

La gestión del talento es fundamental para la consecución de los objetivos de la compañía y de cada uno de los departamentos que la integran. Este documento abarca distintas dimensiones de la gestión del talento desde la óptica de la consecución de los objetivos de la Dirección de Auditoría Interna y en el ámbito del *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*.

GUÍA PARA IMPLANTAR CON ÉXITO UN MODELO DE AUDITORÍA CONTINUA

Implantar un modelo de Auditoría Continua permite a la Dirección de Auditoría Interna mejorar la calidad del aseguramiento que proporciona a la Alta Dirección y al Consejo de Administración de forma proactiva, proyectiva y continua. La guía analiza exhaustivamente todas las cuestiones relevantes a considerar y no olvidar cuando se emprende la implantación de un modelo de Auditoría Continua, sus beneficios y desafíos.

AUDITORÍA INTERNA Y LOS ASPECTOS ESG

Define y desarrolla los aspectos fundamentales de cada pilar ESG (Medioambiente, Social y Gobierno) en materia de estrategia y gobierno, gestión de riesgos y *reporting*. Además aborda la auditoría de los aspectos ESG con enfoques, pruebas e indicadores, dando como resultado un esquema propuesto muy útil para que los auditores internos puedan enfocar la supervisión.



LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO
INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA

Esta completa guía de buenas prácticas analiza todos los aspectos necesarios para desarrollar el trabajo en remoto en la Dirección de Auditoría Interna, incluyendo sus implicaciones en las relaciones con los *stakeholders* y los retos y limitaciones —y cómo hacerles frente— de esta forma de trabajar.