

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

Auditoría Interna en la estrategia de negocio

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



Auditoría Interna en la estrategia de negocio

Marzo 2021

MIEMBROS DE LA COMISIÓN TÉCNICA

COORDINACIÓN:

Cristina Moya Rivero. MAPFRE.

Daniel A. Álvarez Rodríguez, CIA, ICA-CACN. CONTROL SOLUTIONS 360.

M. Ángel Arévalo Galán, EMBA, FRM, CIA, CFE, CRMA, CFSA, CESCO, SCR. CAIXABANK.

Marcos Becerril de la Fuente, ROAC, CESCO, IFCA. EY.

Raquel Cáceres Martín, CFE, TEAI, COSO-CI, COSO-ERM. GESTAMP.

Paula Camps Cadarso. TELEFÓNICA.

Álvaro Conde Herranz. NEINOR HOMES.

Tamer Davut, CIA, CRMA. PwC.

J. Enrique Díaz Menaya, CIA, CRMA, COSO-CI, ROAC. INDEPENDIENTE.

Pilar Durban Díez de la Cortina. CEPSA.

Antonio de Frutos Escobar, CIA, CRMA, ROAC, CFE, ECA. GRUPO BBVA.

María Galván Lamet. MUTUALIDAD DE LA ABOGACÍA.

Gonzalo García-Liñán Fragero. BDO.

Xabier López del Corral, CIA, CRMA. IBERDROLA.

Aida Molledo Álvarez. DELOITTE.

Annamaria Monaco. KPMG.

M^a de la Sierra Pérez García, CIA. MUTUA MADRILEÑA.

Carmen Rubio Laporta. INDEPENDIENTE.

La actividad diaria de cualquier compañía, independientemente de su tamaño o sector, se guía por la estrategia, entendida como el camino para llegar al objetivo final, que está determinada por la misión, visión y valores de la empresa, definida por su órgano de gobierno e implementada por la Dirección y sus empleados.

Por lo tanto, definir, desarrollar y hacer seguimiento de la estrategia es uno de los procesos más importantes de cualquier entidad, y Auditoría Interna debe dedicar tiempo y recursos a validar que los riesgos, inherentes a estos procesos, son conocidos y están controlados.

Esta publicación recoge el trabajo de Auditoría Interna en la definición y seguimiento de la estrategia de la compañía, aportando una visión práctica sobre cómo abordar la auditoría del proceso estratégico con ejemplos y pautas para el programa de trabajo. Auditoría Interna puede desempeñar el rol de aseguramiento y/o asesoramiento en los procesos en los que se desarrolla la estrategia, o bien el de asesor de confianza de la alta dirección y/o de los órganos de gobierno cuando sea suficientemente madura y con experiencia para ello.

Es importante tener presente que tanto los riesgos como las pruebas que se incluyen no son limitativos, sino que son una base que tendrá que ser adaptada al contexto, madurez y estructura de la compañía y de Auditoría Interna.

Desde el Instituto agradecemos el trabajo de la comisión técnica que ha elaborado esta publicación, que será de gran utilidad para los auditores internos.

Instituto de Auditores Internos de España



Índice

ASPECTOS GENERALES DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	06
Misión, visión y valores	07
Fases	07
· Definición de los objetivos estratégicos de la organización	
· Desarrollo e implantación de la estrategia en la organización	
· Monitorización y adaptación de la estrategia	
Gestión de riesgos empresariales	10
EL ROL DE AUDITORÍA INTERNA EN LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO	11
El rol de aseguramiento del auditor interno	12
El rol del auditor interno como asesor de confianza	13
¿CÓMO AUDITAR LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO?	14
Auditoría Interna de la definición de la estrategia	15
Auditoría Interna de la implementación de la estrategia	15
Auditoría Interna de la monitorización de la estrategia	16
Guía de Auditoría Interna de la estrategia de negocio	17
CONCLUSIONES	20
Beneficios para la organización	20
Beneficios para Auditoría Interna	21
BIBLIOGRAFÍA	23





Aspectos generales de la estrategia del negocio

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Existen tantas matizaciones al concepto de estrategia¹ empresarial como teóricos y pensadores se han interesado por esta materia, coincidiendo todos, al menos parcialmente, en sus definiciones. Aunando dos de las más extendidas por su relevancia, podemos obtener la siguiente:

“La estrategia empresarial es la determinación de los objetivos a largo plazo de una empresa, así como la distribución necesaria de los recursos para alcanzar los mismos” (Alfred Chandler y Kenneth Andrews, 1962) *“...consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”* (Porter, 1992).

Para adentrarse en el concepto de estrategia empresarial es necesario hablar de la misión, de la visión y de los valores de una compañía, conceptos sin los que resultará muy difícil definir una estrategia exitosa, ya que no tendrá un hilo conductor que le otorgue consistencia. Por ello, el desarrollo de una estrategia implica tener claro, antes de nada, cuál es la misión de la compañía, los valores que guiarán sus acciones y sus objetivos.

- La **misión** es una declaración sobre el propósito o razón profunda de ser de una entidad. Dota de identidad a la compañía y la distingue de otras similares. Debe ser clara y comprensible.
- La **visión** es la declaración de las aspiraciones de la entidad de cara a su estatus futuro o lo que pretende lograr con el paso del tiempo. Para establecerla, es necesario reflexionar sobre las expectativas de los distintos grupos de interés, realizar un profundo análisis de contexto, externo e interno, delimitar el apetito de riesgo de la entidad y considerar la cultura de la compañía.
- Los **valores** clave son las creencias e ideales de la entidad sobre lo que es correcto o incorrecto, aceptable o inaceptable. Influyen y guían el conjunto de la actividad de la compañía, condicionando las metas a perseguir y cómo se van a alcanzar. La comunicación clara y el impulso de estos valores, así como lograr que sean compartidos por todos los miembros de la organización, refuerza la coherencia y el carácter intemporal de la misma, por lo que deben estar bien definidos e integrados en todas las actividades de la compañía.

El desarrollo de una estrategia implica, antes de nada, tener claro cuál es la misión de la compañía, los valores que guiarán sus acciones y sus objetivos.

1. El documento debe entenderse como una guía para la auditoría del proceso estratégico, haciendo referencia este término a las fases de definición, implantación y monitorización/actualización de la estrategia de una compañía. Por ello, a lo largo del documento, cualquier referencia a “estrategia” deberá ser entendida como “proceso estratégico” que abarca las fases anteriormente señaladas.



FASES DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La estrategia empresarial es un proceso que abarca distintas fases y puede representarse gráficamente según la siguiente figura:



"Sin estrategia, la organización es como un barco sin timón, da vueltas en círculos" (Joel Ross and Michael Kami) - IIA, International Conference, Dubai. Mayo 2018 - *Auditing Strategic Objectives*.



Definición de los objetivos estratégicos de la compañía

Son los que una compañía establece, considerando su misión y sus valores, para alcanzar su visión. Representan la meta –desarrollada a nivel estratégico– que una compañía espera lograr en el medio o largo plazo, normalmente entre 2 y 5 años².

Para ser eficaces, tienen que contar con ciertos atributos: estar destinados a un fin; ser alcanzables y poder derivarse de estrategias de la compañía; ser comprensibles, medibles,

oportunos y tener la capacidad de transformarse en tareas concretas, así como poder ubicarse en un horizonte temporal determinado.

Las VENTAJAS de determinar objetivos estratégicos son:

- Ayudan a concentrar y conservar recursos valiosos, y a trabajar conjuntamente de un modo más adecuado.

2. MARTÍNEZ PEDRÓS, D.; MILLA GUTIÉRREZ, A. *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos. 2005

Analizar el contexto interno y externo de la compañía y determinar su apetito y tolerancia al riesgo sirven como base para tomar decisiones estratégicas.

- Promueven la motivación e inspiración de los trabajadores, logrando mayores niveles de compromiso y esfuerzo.
- Facilitan el alineamiento de los intereses de los diferentes *stakeholders* y miembros de la compañía.
- Permiten asegurar una mejor equidad e imparcialidad en la asignación de incentivos.
- Contribuyen a comunicar de manera transparente al entorno y al mercado hacia dónde se dirige la compañía.

El primer paso para definir los objetivos estratégicos y desarrollar las estrategias para lograrlos es la realización de un análisis exhaustivo de su contexto interno y externo que le permita identificar, recopilar y analizar información relevante para este proceso.

- El análisis externo le ayudará a comprender el entorno en el que actúa, pudiendo faci-

tar la identificación de amenazas potenciales y de oportunidades. Puede realizarse a través de estudios sectoriales, *benchmark* de la industria, etc.

- El análisis interno le brindará información sobre los recursos, medios, capacidades y habilidades de los que dispone la compañía para hacer frente al entorno. Para este análisis se pueden utilizar diversos métodos y herramientas: análisis DAFO, análisis PEST, análisis KSF, etc.

Para la definición de los objetivos estratégicos, además de los resultados del análisis de contexto interno y externo realizado, la compañía tiene que determinar su **apetito de riesgo** y su **nivel de tolerancia al riesgo**; es decir, el horizonte temporal y riesgo máximo que una entidad es capaz de soportar en la consecución de sus objetivos, ya que sirven como base para la toma de decisiones estratégicas³.



Desarrollo e implantación de la estrategia en la compañía



Fuente: IIA, International Conference, Dubai Mayo 2018 – *Auditing Strategic Objectives*.

Para poder convertir los objetivos estratégicos en acciones reales, se desarrolla el plan estratégico que incluye estos objetivos, de forma escalada, a lo largo de los distintos niveles de la compañía.

- La **estrategia corporativa** ocupa el primer nivel en la escala de decisiones de la compañía. Decide el reparto de capacidades y recursos, así como la creación de valor desde las distintas partes de la compañía. Está

3. Extraído de *Definición e implantación de Apetito de Riesgo*; LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO, Instituto de Auditores Internos de España (junio 2013).

reservada a los órganos de administración y a la alta dirección.

- **La estrategia de los negocios** se centra en el camino que debe seguir cada unidad de negocio, de forma alineada con la estrategia corporativa, marcando patrones a seguir. Es necesario implantar estrategias personalizadas en función de los diversos bienes y servicios generados en la compañía. Es recomendable que participen los directores y máximos responsables de estas unidades de negocio.
- **Las estrategias funcionales y operativas**, donde la estrategia se materializa en acciones concretas, en función de las directrices establecidas por la estrategia corporativa y de las unidades de negocio. Se decide, detalladamente, el empleo de los recursos en las distintas áreas y se busca la eficiencia máxima en los procesos para alcanzar las metas establecidas.

Estos niveles no tienen por qué estar presentes en todas las compañías. En función de sus dimensiones, diversificación de sus negocios o estructura organizativa, algunos podrían no resultar de aplicación.

Para una adecuada implantación de la estrategia organizacional hay que realizar una **planificación presupuestaria** de la misma, a fin de:

- Garantizar que se dispone de recursos y que éstos se distribuyen para los proyectos de forma adecuada y eficiente.
- Controlar el rendimiento y el retorno de las inversiones que se realicen.
- Aportar información valiosa para la toma de decisiones.

La implantación de la estrategia requiere que la compañía esté alineada y aúne todos sus esfuerzos. Por ello, los órganos de administración y la alta dirección deberían **comunicar la estrategia y los objetivos de negocio** a todos sus *stakeholders*, a través de mensajes claros y coherentes, reforzando la idea de que la consecución de los objetivos forma parte de las responsabilidades diarias de todos y son fundamentales para alcanzar el éxito. Esto permitirá que los mismos se vean reflejados en los proyectos, iniciativas e indicadores de seguimiento de las áreas, y supondrá una motivación para los empleados, quienes, en última instancia, llevan a cabo las actividades y les permitirá conectar con los valores y la visión corporativa.

Las personas son, en definitiva, el verdadero motor para que la entidad logre sus objetivos en todos los ámbitos. Constituyen un elemento diferenciador en las compañías en las que son un eje central estratégico. Esta comunicación hay que fortalecerla con planes de desarrollo de competencias, objetivos individuales y programas de incentivos consistentes con los objetivos estratégicos.

No hay que olvidar la comunicación, si se considera adecuada, hacia otros grupos de interés de la compañía.

Los medios de comunicación interna de la estrategia pueden ser muy diversos: celebraciones de reuniones anuales con todos los empleados, reuniones con los responsables de las áreas operativas, sistemas de información en cascada, publicación de mensajes en la intranet, etc.

Los órganos de administración y alta dirección deben comunicar la estrategia y los objetivos de negocio a los empleados.



Monitorización

Monitorización y adaptación de la estrategia

Es recomendable que la compañía se cuestione periódicamente si las operaciones están controladas y si la estrategia se ejecuta adecuadamente.

Para monitorizar la evolución de la estrategia corporativa, hay que definir y aplicar un adecuado sistema de control que permita dar seguimiento a dos aspectos:

- **El grado de consecución y desviación sobre lo esperado para los hitos temporales definidos.**

Esta monitorización se podrá realizar mediante la implementación de indicadores de seguimiento medibles, adecuados y confiables que permitan la pronta detección de posibles desviaciones para poder adoptar las medidas correctivas necesarias.

- **Validez de las hipótesis y premisas utilizadas en la fase de definición de la estrategia.**

En el contexto altamente cambiante en el que operan nuestras compañías, es necesario cuestionar, periódicamente, si las mismas siguen siendo válidas (nuevos datos externos/internos, información del cuadro de mando, cambios en el entorno competitivo y normativo, nuevas oportunidades y amenazas, etc.). Esto permitirá modificar,

matizar y reformular aquellos aspectos del plan estratégico (tanto a nivel corporativo, como a nivel de negocio, funcional u operacional) con el aprendizaje adquirido, incluyendo, si es necesario, nuevas estrategias.

Asimismo, es relevante analizar los posibles riesgos estratégicos, aquellas amenazas que podrían hacer peligrar la consecución de los objetivos de la compañía y/o la misión central de la entidad, para poder gestionarlos.

Por último, y considerando que una desconexión entre la formulación de la estrategia y su ejecución podrían provocar el fracaso en la consecución de los objetivos, es recomendable que la compañía se cuestione periódicamente si las operaciones están bajo control y si la estrategia se está ejecutando de manera adecuada.

En esta fase, podría ser recomendable el establecimiento, en las compañías en las que su capacidad o volumen de recursos se lo permita, de una oficina de gestión de la estrategia que contribuya a gestionar la brecha entre la ambición y el desempeño real.

GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES

Uno de los principales marcos vigentes para la gestión y control interno de los riesgos es COSO ERM 2017. Es una actualización del *Marco Integrado de Gestión del Riesgo Empresarial* publicado en 2004, que pone de manifiesto la importancia de tener en cuenta el riesgo, tanto en el proceso de definición de la estrategia, como en la ejecución del desempeño.

Este marco permite, entre otros aspectos, obtener una mayor comprensión del valor de la gestión del riesgo empresarial al definir y llevar a cabo la estrategia. También, mejorar la alineación entre el desempeño de actividades y la gestión del riesgo empresarial para perfeccionar la definición de objetivos de desempeño y el mejor entendimiento del impacto que el riesgo pueda tener en estos.



Se resume en un conjunto de 20 principios organizados en torno a cinco componentes interrelacionados, que se muestran en la siguiente figura:

GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL



Fuente: *Coso. Gestión del Riesgo Empresarial. Integrando Estrategia y Desempeño* (2017).

La adhesión a estos principios puede proporcionar a la alta dirección y al consejo una expectativa razonable de que la compañía entiende y se esfuerza por gestionar los riesgos asociados con su estrategia y sus objetivos. Como buena práctica, y dada la importancia

de este marco como referencia internacionalmente reconocida, se recomienda la incorporación y utilización de la metodología COSO-ERM 2017 en los enfoques de Auditoría Interna que se desarrollan en los siguientes apartados.

El rol de Auditoría Interna en la estrategia de negocio⁴

El auditor interno, por su formación y experiencia en identificación de riesgos y controles, así como por la visión global de la compañía de la que habitualmente dispone, puede aportar un importante valor adicional a los ór-

ganos de gobierno y la alta dirección, en relación con el sistema de gobierno y de control de los riesgos asociados al proceso de definición, implantación y supervisión de la estrategia de la entidad.

4. Debe tenerse en cuenta la existencia de sectores de actividad en los que la actividad de Auditoría Interna pueda estar regulada y no sea adecuado la realización de este tipo de actividades.

Auditoría Interna debe incluir la estrategia y los riesgos estratégicos dentro de los servicios de aseguramiento que proporciona.

Podemos observar el rol del auditor interno en el proceso estratégico de negocio desde dos puntos de vista complementarios:

- El rol de aseguramiento.
- El rol de asesor de confianza y creador de valor en la estrategia.

Con independencia de cuál de estos dos roles asuma Auditoría Interna, para su éxito siempre resultará clave una comunicación bidirec-

cional fluida con los órganos de gobierno y la alta dirección.

Por último, consideramos esencial la adopción y aplicación de las medidas de salvaguarda de la independencia de la actividad de Auditoría Interna, según lo establecido en el grupo de Normas del epígrafe 1100 del *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna* (MIPPAl).

EL ROL DE ASEGURAMIENTO DEL AUDITOR INTERNO

Auditoría Interna debe conocer a fondo la estrategia de la entidad y tener en cuenta los objetivos y los riesgos estratégicos en la planificación de su tarea de aseguramiento, dando respuesta a una de las preocupaciones más importantes del consejo de administración y de la alta dirección.

Según la **Norma 2110 del MIPPAl**, *“la Auditoría Interna debe evaluar y hacer recomendaciones apropiadas para mejorar los procesos de gobierno de la entidad para:*

- *tomar decisiones estratégicas y operativas*
- *supervisar el control y la gestión de los riesgos”*, entre otras.

En esta línea, la **Norma 2130.A1** indica que *“la Auditoría Interna debe evaluar la adecuación y eficacia de los controles en respuesta a los riesgos de gobierno, operaciones y sistemas de información de la compañía, respecto a lo siguiente:*

- *Logro de los objetivos estratégicos de la compañía”*, entre otros.

Estas normas dejan claro que Auditoría Interna debe incluir la estrategia y los riesgos estratégicos dentro de los servicios de asegura-

miento que proporciona. Los riesgos estratégicos forman parte del conjunto de riesgos a los que se enfrenta la compañía y no se podría entender que una Auditoría Interna basada en riesgos no tuviera en cuenta que la estrategia y los objetivos de negocio pueden verse afectados por potenciales eventos de riesgo.

El expresidente del Consejo de Administración del Instituto de Auditores Internos Global, Anton Van Wyk, en un artículo del IIA publicado en 2014, señalaba que una de las responsabilidades más importantes de Auditoría Interna es entender la estrategia de la compañía y los riesgos asociados.

Resulta complejo dar una idea exacta de cómo desarrolla Auditoría Interna su función de aseguramiento respecto de la estrategia de la compañía. En concreto, ¿debe intervenir evaluando la idoneidad de las hipótesis utilizadas en la formulación y el contenido de la estrategia? o ¿debe sólo participar en la evaluación de su adecuada implementación o en su evaluación y control, supervisión y recalibración? Si bien esto va a depender de cada compañía y de las características y capacidades de Audi-

toría Interna con las que cuente, la auditoría de la estrategia podría abarcar trabajos de aseguramiento sobre riesgos estratégicos de la compañía (auditoría sobre los riesgos estratégicos), así como la auditoría sobre el proceso de planificación y seguimiento de la estrategia (auditoría sobre los procesos estratégicos, que constituye el alcance de este documento).

En principio, Auditoría Interna puede intervenir en todas las fases del proceso estratégico, aunque parece más intuitivo que, en la definición de su alcance, se limite a evaluar si los riesgos estratégicos están correctamente definidos, si los planes estratégicos se han trasladado adecuadamente a los planes operativos y si el modelo de gobierno corporativo de la

compañía es el más adecuado para su implementación. Así proporcionaría aseguramiento a los órganos de gobierno sobre la efectividad de la estrategia y el funcionamiento del sistema de control interno para mitigar los posibles riesgos que le afecten.

Es imprescindible conocer si los objetivos estratégicos han sido considerados por el consejo de administración al definir el apetito de riesgo de la compañía, si éstos se sustentan en procesos adecuados, si existen controles y alertas, y si se puede trazar su eficacia. También se deberían analizar los procesos de comunicación interna de la estrategia para asegurarse de que haya sido bien entendida y que cada parte de la compañía conoce lo que tiene que hacer durante su implementación.

EL ROL DEL AUDITOR INTERNO COMO ASESOR DE CONFIANZA

Podemos definir al auditor interno como un asesor de confianza⁵ cuando se trata de *“... un profesional experto con conocimientos profundos de sectores específicos, capaz de generar soluciones integrales para la mejora continua de los negocios que, además, está a la vanguardia de la información, la tecnología, los negocios, la economía, y que presta su ayuda para facilitar el crecimiento del negocio...”*.

Adicionalmente, un departamento de Auditoría Interna que tiene este nivel de madurez, *“presta servicios de valor añadido y un asesoramiento proactivo y estratégico para el negocio que va mucho más allá de la mera ejecución eficiente y eficaz del plan de auditoría”*.

Con estas definiciones, puede decirse que actuar como asesor de confianza en la estrategia de negocio sería el hito máximo que el Director de Auditoría Interna (DAI) y su departamento pueden alcanzar dentro de la compañía en la que prestan sus servicios.

La oportunidad de participar con éxito en la revisión de procesos estratégicos con un rol de asesor de confianza se fundamenta en los siguientes factores:

- Grado de madurez de la Auditoría Interna y del DAI, así como el nivel de conocimiento de su equipo en este ámbito concreto.
- Percepción que tengan el consejo de administración y la alta dirección sobre Auditoría Interna, en relación con esta materia.

La auditoría de la estrategia puede abarcar el aseguramiento sobre riesgos estratégicos y la supervisión del proceso de planificación y seguimiento de la estrategia.

5. *Más allá del aseguramiento. El auditor interno como asesor de confianza*; LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO, Instituto de Auditores Internos de España (2017).

- Regulación de la actividad que desempeña la compañía (entidades altamente reguladas –actividades de seguro, entidades bancarias, etc.–, *versus* las que no).
- La madurez del gobierno corporativo de la compañía y, dentro de este, la madurez de su proceso estratégico.

Algunas de las **actividades de asesoramiento y de revisión** que se podrían aportar desde la Dirección de Auditoría Interna **en su rol de asesor de confianza** –siempre cumpliendo con las medidas de salvaguarda sobre experiencia, conocimiento e independencia mencionadas anteriormente– son:

- La consideración de todos los riesgos estratégicos en el plan.
- La adecuación de los procesos y procedimientos de la compañía a la ejecución efectiva del plan estratégico.
- La fiabilidad, integridad y razonabilidad de los indicadores propuestos para la medición de la consecución del plan, y que sean medibles y relacionen factores homogéneos.
- La inclusión de variables con un alto grado de dependencia interna y no de factores exógenos a la compañía.
- La no existencia de objetivos parciales que generen un conflicto entre la consecución de ambos, por ser contradictorios.
- La consideración de los errores y causas que motivaron en el pasado la no consecución del plan o de sus objetivos parciales (lecciones aprendidas).



Cómo auditar la estrategia del negocio

Antes de definir el programa de auditoría para revisar el diseño, la implantación y la monitorización de la estrategia del negocio, hay que recordar que –con independencia de la realización de una auditoría específica al respecto– Auditoría Interna vela y apoya la consecución de los objetivos estratégicos al establecer su plan de auditoría con base en los principales riesgos de la compañía, entre los que se contemplan los riesgos estratégicos.

Cuando se vaya a realizar esta auditoría es importante gestionar adecuadamente las ex-

pectativas de los órganos de gobierno y de la alta dirección. El aseguramiento que proporcione el auditor interno sobre el adecuado diseño, implementación y monitorización de la estrategia, y sobre la cobertura de los riesgos estratégicos asociados, no debe confundirse con aportar aseguramiento sobre el éxito de esta.

El objeto de este apartado es establecer una guía sobre los principales puntos a revisar durante la auditoría, diferenciando cada una de las fases del ciclo de vida de la estrategia del

negocio: definición, implementación y monitorización de la estrategia. Auditoría Interna podría decidir abordar la auditoría de estas tres fases de forma integral o revisar exclusivamente alguna de ellas.

Los riesgos y pruebas recogidas en este documento no son de carácter limitativo, sino que pretenden ofrecer ideas y marcar una base, para luego adaptarlas o complementarlas en función de las características, contexto, madurez y estructura de cada compañía. Asimismo,

estos aspectos de la compañía se tendrán en cuenta al interpretar los resultados y emitir las recomendaciones o sugerencias de mejora.

Por último, es necesario recordar que, tanto el grado de involucración como el posible rol de Auditoría Interna (asesor estratégico con la aplicación de las debidas salvaguardas o como proveedor interno de aseguramiento) dependerá, en gran medida, de la fase que se decida abordar.

Los riesgos y pruebas recogidas en este documento no son de carácter limitativo, por lo que deberán ser adaptados por cada compañía.



AUDITORÍA INTERNA DE LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

Tiene como objetivo principal aportar aseguramiento o asesoramiento (en función del rol adoptado), en relación con:

- El alineamiento de los objetivos estratégicos con la misión, los valores y la visión de la entidad, así como verificar que los mismos sean comprensibles, medibles, capaces de ser transformados en tareas concretas y de ubicarse en un horizonte temporal determinado.
- El adecuado sistema de gobierno y control del diseño de la estrategia, así como el proceso seguido para la toma de decisiones:
 - análisis del contexto interno y externo;
 - identificación de ventajas competitivas y factores de éxito;
 - definición de los modelos de negocio;

- evaluación para la selección de las estrategias considerando su razonabilidad, su aceptabilidad y su adecuación;
- y concreción en un plan estratégico aterrizado en estrategias de negocio y funcionales, asociado a presupuestos anuales.

Asimismo, puede aportar valor contrastando la integridad y razonabilidad de las hipótesis y los datos utilizados para la toma de decisiones.

- La correcta identificación de los riesgos estratégicos a los que está expuesta la compañía, incluyendo las potenciales medidas mitigadoras asociadas, así como su inclusión en el marco de apetito de riesgo.



AUDITORÍA INTERNA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Es uno de los aspectos más complejos de la gestión de las compañías, que requiere una adecuada estructura organizativa, elevadas

capacidades organizativas y de liderazgo, una apropiada labor de comunicación y una buena coordinación de todas las áreas del nego-

Es importante comprobar la alineación de las acciones propuestas establecidos con las estrategias corporativas, de negocio y funcionales definidas.

cio/entidad. La implantación de la estrategia comprende el conjunto de actividades y tareas requeridas, planificadas en un horizonte temporal concreto, para ponerla en marcha con el fin de alcanzar los objetivos operativos y estratégicos fijados.

En este contexto, el auditor interno puede proporcionar asesoramiento o aseguramiento sobre la adecuación del sistema de gobierno y de control de los riesgos relacionados con la implantación de la estrategia, comprobando, entre otros, los siguientes aspectos:

- Que se haya realizado una adecuada asignación de roles y responsabilidades para acometerla, que se hayan establecido las acciones de comunicación necesarias para que todos los implicados comprendan su papel y que exista coordinación entre las áreas implicadas.
- La bondad y alineación de las acciones propuestas y los hitos temporales establecidos con las estrategias corporativas, de negocio

y funcionales definidas, así como que se haya realizado una asignación eficaz de recursos para su consecución.

- El establecimiento de indicadores o medidas de seguimiento de diferente naturaleza que permitan tener un control objetivo sobre si dichas acciones están alcanzando los objetivos operativos y estratégicos fijados en la fase de definición de la estrategia, así como las expectativas de los *stakeholders* de la compañía:
 - Internos: beneficio neto, cuota de mercado, desarrollo de nuevos productos, establecimiento en nuevos mercados, etc.
 - Externos: cotización de la acción, encuestas a clientes y proveedores, valoración de la organización en RRSS, etc.
- La fijación de incentivos o retribuciones variables, si se aplica en la compañía, que contribuyan al logro de los objetivos operativos, de negocio o estratégicos.



Monitorización

AUDITORÍA INTERNA DE LA MONITORIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Tiene como objetivo principal la revisión y el seguimiento de la estrategia de negocio definida, evaluando que la misma sigue siendo válida en el transcurso del tiempo.

El auditor interno puede aportar asesoramiento o aseguramiento comprobando:

- Que exista un adecuado sistema de supervisión y control que permita a la entidad tener una visión constante sobre el grado de consecución de los objetivos estratégicos, sobre si dichas estrategias siguen siendo válidas (en su totalidad o parcialmente), si

las acciones e hitos temporales están contribuyendo a lograr los objetivos fijados, o si, por el contrario, es necesario realizar una reformulación o recalibración de alguno de estos aspectos.

- La idoneidad de los roles y responsabilidades asignadas en relación con la monitorización de la estrategia; del reporte a la alta dirección, a los órganos de administración y a los principales responsables de las áreas funcionales; del proceso de toma de decisiones (modificación de la estrategia, establecimiento de acciones correctivas, etc.) y

- de los planes de comunicación de la marcha de la estrategia o de posibles cambios en la misma.
- La calidad de los datos y la existencia de sistemas de información adecuados para realizar la monitorización de la estrategia.
- La adecuada ejecución de la monitorización de la estrategia empresarial, a través del recálculo de los indicadores, de los datos de los cuadros de mando, de los grados de consecución de los objetivos operativos y estratégicos, así como de otras medidas de seguimiento que puedan haberse establecido.

GUÍA DE AUDITORÍA INTERNA DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO

RIESGOS EN LAS DIFERENTES FASES DEL PROCESO ESTRATÉGICO		
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	IMPLANTACIÓN Y EJECUCIÓN	MONITORIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA
Sistema de gobierno inadecuado, que lleve a la toma de decisiones erróneas en relación con la estrategia de negocio o que no permita que la misma se concrete en planes de acción y objetivos operativos.	Sistema de gobierno inadecuado, que lleve a la toma de decisiones erróneas en relación con la estrategia de negocio.	Inadecuado sistema de gobierno.
No consideración de los riesgos de la compañía en la definición de la estrategia.	No monitorización de los riesgos estratégicos.	No reevaluación periódica de las hipótesis de partida / Ausencia de mecanismos correctivos / Inflexibilidad de la estrategia.
Falta de definición de la estrategia funcional.	Falta de herramientas soporte para la monitorización de la implementación.	Errores o falta de fiabilidad de la información.
Objetivos incorrectos.	Inadecuado seguimiento continuo de la implantación de la estrategia funcional y de negocio / Intrascendencia de su cumplimiento.	Incumplimiento de los objetivos marcados.
Falta de alineación de los objetivos individuales o retribuciones variables con los objetivos estratégicos.	Falta de alineamiento entre los objetivos operacionales y los objetivos estratégicos.	Falta de actualización de los objetivos.
Estructura organizativa no adecuada para la consecución de los objetivos estratégicos.	Falta de recursos o falta de estructura necesaria para llevar a cabo la estrategia.	Falta de actualización de los recursos o de la estructura.
No consideración de todos los destinatarios (Grupos de interés) de la estrategia.	Incorrecto traslado / comunicación de la estrategia.	Falta de actualización de la comunicación de la estrategia.
Falta de alineamiento de la estrategia con la cultura organizacional y la misión, visión y valores.		
Falta de consideración del entorno interno y externo (Análisis de competencia y clientes).		
Incumplimientos e Intereses particulares.		
No incorporación en el proceso de decisión a las áreas y personas pertinentes.		
Falta de relevancia y empoderamiento de la estrategia.		
No integridad del plan estratégico y falta de credibilidad.		
Recursos insuficientes o inadecuados para llevar a cabo la estrategia.		

ÁREAS A AUDITAR	ACTIVIDADES DE REVISIÓN EN LAS DIFERENTES FASES DEL PROCESO ESTRATÉGICO		
	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	IMPLANTACIÓN Y EJECUCIÓN	MONITORIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA
SISTEMA DE GOBIERNO	Verificar el cumplimiento de las funciones definidas en el reglamento del consejo, Comisión de Auditoría, comité de dirección, etc.	Verificar el cumplimiento de las funciones definidas en el reglamento del consejo, Comisión de Auditoría, comité de dirección, etc.	Valorar el correcto funcionamiento de los diferentes órganos de gobierno y, en su caso, proponer cambios.
	Analizar la idoneidad del proceso de toma de decisiones relativas al diseño de la estrategia.	En el caso de haberse definido comités, grupos de trabajo, etc. para toma de decisiones, verificar que son operativos.	Valorar el correcto funcionamiento de los diferentes comités, grupos de trabajo, etc. y, en su caso, proponer cambios.
	Verificar la aprobación del plan estratégico, por parte del consejo de administración y, en su caso, de otros órganos de gobierno.		En caso de actualización del plan, verificar su aprobación por el consejo y otros órganos de gobierno (si fuera necesario).
	Analizar las políticas/manuales/directrices en la entidad que definan el proceso a seguir para definir la estrategia.	Revisar que se han tenido en cuenta estas políticas/manuales en la ejecución de la estrategia.	Verificar la supervisión que se lleva a cabo del cumplimiento de estas políticas/manuales/directrices.
	Verificar la existencia de informes o documentos con destinatarios establecidos.	Verificar que los reportes se han elaborado y enviado en tiempo y forma a los destinatarios internos y externos.	Verificar que los reportes cumplen su función y, en su caso, sirven como <i>input</i> para la modificación de la estrategia.
CALIDAD/ INTEGRIDAD DE FUENTES DE DATOS	Verificar la integridad y la calidad de las fuentes de datos utilizados para definir la estrategia.	Verificar la integridad y la calidad de las fuentes de datos utilizados para ejecutar la estrategia.	Verificar la integridad y la calidad de las fuentes de datos utilizados para supervisar o, en su caso, modificar la estrategia.
HIPÓTESIS	Verificar que se ha realizado un análisis interno y externo para la definición de la estrategia, en el que se han tenido en cuenta todos los riesgos que puedan afectar, así como todos los grupos de interés y se han elaborado planes de respuesta.	Hacer seguimiento a la evolución de los riesgos. Auditar los planes de respuesta.	Verificar que los riesgos se reevalúan y, en su caso, se modifican los planes de respuesta.
	Verificar que se ha tenido en cuenta en la definición de la estrategia la política / norma de apetito al riesgo de la entidad.		Verificar que la política / norma de apetito al riesgo de la entidad se revisa periódicamente.
OBJETIVOS	Verificar que los objetivos estratégicos están alineados con la visión, misión y valores de la entidad.		
	Verificar que no existe riesgo cultural respecto de la estrategia y/o que se ha establecido un plan de gestión del cambio.	Verificar la realización de las acciones del plan de gestión del cambio.	Verificar que el plan de gestión del cambio se actualiza.
	Verificar que en la definición de los objetivos se incluyen indicadores para su medición.	Verificar que los objetivos tienen vinculados unos indicadores de medición y que estos se calculan con la periodicidad establecida.	Verificar que se realiza una correcta supervisión de los objetivos.

..... Actividades en las que el auditor puede actuar como Asesor de Confianza.



ÁREAS A AUDITAR	ACTIVIDADES DE REVISIÓN EN LAS DIFERENTES FASES DEL PROCESO ESTRATÉGICO		
	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	IMPLANTACIÓN Y EJECUCIÓN	MONITORIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA
RETRIBUCIÓN VARIABLE	Verificar que se han fijado unos indicadores ligados a la retribución variable y que están claramente definidos y soportados.	Verificar que el cálculo de los indicadores se ha hecho correctamente y que el resultado se ha tenido en cuenta en el cobro de la retribución variable.	Actualizar, en su caso, la definición de los indicadores ligados a la retribución variable.
DESPLIEGUE PROYECTOS/ ACCIONES/RECURSOS	Verificar la existencia de un plan definido para el despliegue de la estrategia (proyectos, acciones, calendario, reorganización de recursos, etc.).	Comprobar que existen mecanismos para garantizar una adecuada coordinación de las áreas que participan en el desarrollo de la estrategia. Auditorías "tradicionales" de seguimiento de proyectos, inversiones, TI, etc.	Verificar que existe una supervisión de las tareas/acciones definidas y, en caso de necesidad, se reevalúan.
PRESUPUESTO	Verificar que en la definición de la estrategia se define un presupuesto para su desarrollo.	Revisar que se asigna un presupuesto coherente a cada objetivo/proyecto... del plan estratégico.	Verificar que se revisa el presupuesto asignado y, en caso de desviaciones, se toman las medidas necesarias.
COMUNICACIÓN	Verificar que se ha definido un plan completo de comunicación de la estrategia tanto a nivel interno como externo.	Revisar que el plan de comunicación se desarrolla en tiempo y forma. Comprobar por medio de encuestas de clima laboral o similares, el conocimiento de la estrategia por parte de los empleados.	Revisar que se supervisa la ejecución y la efectividad del plan de comunicación.

 Actividades en las que el auditor puede actuar como Asesor de Confianza.

Ejemplos

SISTEMA DE GOBIERNO

Analizar la idoneidad del proceso de toma de decisiones relativas al diseño de la estrategia

RIESGOS	<p>Las responsabilidades relativas al diseño de la estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> · no están definidas de forma clara y precisa. · no se comunican adecuadamente.
CONTROLES	<ul style="list-style-type: none"> · La formalización del plan estratégico incluye un apartado específico en el que se definen las responsabilidades de los intervinientes. · El gobierno del proceso contempla cómo se van a comunicar las responsabilidades y, en su caso, el proceso de discusión / aceptación de las mismas.
PRUEBAS DE AUDITORÍA	<ul style="list-style-type: none"> · Verificar que el plan estratégico contempla la definición formal de las responsabilidades de los intervinientes en el proceso. · Tomar parte en el proceso y verificar que las responsabilidades son comunicadas y asumidas.

OBJETIVOS

Verificar que en la definición de los objetivos se incluyen indicadores para su medición

RIESGOS

- Alguno de los objetivos no tiene indicador asociado.
- Definición incorrecta del indicador asociado a un objetivo que le invalida como referencia.
- No se ha definido al responsable de obtener el indicador.
- Cálculo incorrecto del indicador por ser interpretables los criterios de definición del mismo.

CONTROLES

- La discusión de cada objetivo debe incluir la de su indicador.
- Cada indicador debe estar sujeto a un proceso de discusión y acuerdo entre las partes involucradas en el proceso.
- Para cada objetivo debe identificarse un responsable unívoco de su cálculo (aunque puedan participar varias personas, el responsable será único).
- Definición de un gobierno del proceso que contemple una oficina responsable de la definición de los criterios que sirva, además, como solucionador de dudas, así como un supervisor del cálculo.

PRUEBAS
DE AUDITORÍA

- Revisar el plan estratégico verificando que todos los objetivos tienen un indicador asociado y el responsable de su cálculo.
- Evaluar el gobierno del proceso para determinar si las responsabilidades sobre la definición y supervisión de los indicadores están definidas y se están ejerciendo.
- Revisar el correcto cálculo de los indicadores, tanto en lo relativo a la fuente de datos utilizada como a la correcta aplicación de los cálculos definidos.



Conclusiones

La auditoría sobre el proceso de planificación y seguimiento de la estrategia de la compañía tiene múltiples beneficios para la misma, así como también para Auditoría Interna.

BENEFICIOS PARA LA COMPAÑÍA

El primero es incorporar al proceso de definición, implantación y seguimiento de la estrategia a un "agente" independiente y con visión global de la compañía, su cultura, procesos, sistemas de información, etc. Auditoría Interna contribuirá aportando mayor estandarización y solidez al proceso estratégico, haciendo, entre otras labores, de garante de la realización de todos los análisis, contrastes,

aprobaciones internas y de que las hipótesis manejadas son razonables y tienen un soporte, entre otras cosas.

Otra aportación es la extensión de la cultura de "gestión de riesgos" al proceso estratégico. Auditoría Interna tiene en su ADN la gestión en clave de riesgos y, analizando la estrategia con ese prisma, ayudará a que se definan y adopten medidas de mitigación de los



riesgos, lo que redundará en una mayor probabilidad de éxito de la estrategia.

También es importante que la alta dirección y los órganos de gobierno se den cuenta de

que cualquier proceso de la compañía es auditable y de que Auditoría Interna añade valor en áreas que pudieran considerarse alejadas de sus responsabilidades básicas.

BENEFICIOS PARA AUDITORÍA INTERNA

Existen equipos de Auditoría Interna que elaboran sus planes anuales de actividad para dar respuesta a los riesgos de la compañía, muchos de los cuales emanan de su plan estratégico. Sin embargo, estos equipos consideran la estrategia como un *input* preestablecido e incuestionable y no se han parado a valorar la estrategia en sí misma. Pero, tanto la Misión⁶ de Auditoría Interna como las *Normas Profesionales*⁷ establecen que Auditoría Interna debe incluir la estrategia.

Creemos conveniente hacer una pausa en este ciclo “evaluar riesgos - elaborar plan anual - realizar plan anual” para incorporar al mismo auditorías de la estrategia, lo que redundará en importantes beneficios para Auditoría Interna:

- Permitirá dar un paso sustancial para que Auditoría Interna se convierta en “asesor de confianza” de la alta dirección y de los órganos de gobierno de la compañía.
- Supondrá pasar de la realización de auditorías de cuestiones operativas (proyectos, procesos, control interno, sistemas de información, etc.) a la realización de auditorías

de cuestiones de carácter estratégico, aportando un importante salto cualitativo en la complejidad de las pruebas a realizar, en la categoría de los interlocutores y en la importancia de los posibles *findings* y planes de acción correspondientes.

La realización de este tipo de auditorías puede ser una de las actuaciones más complejas que puede afrontar Auditoría Interna, tanto por su visibilidad como por las competencias técnicas requeridas. En este sentido, Auditoría Interna debe reforzar sus propios controles internos de calidad para evitar la materialización de este riesgo y para aplicar las correspondientes medidas de salvaguarda de su independencia.

Posiblemente, habrá interlocutores que entiendan que el proceso de planificación estratégica no esté dentro de las responsabilidades de Auditoría Interna. En ese caso, recomendamos seguir un proceso gradual de ascensión de responsabilidades:

1. **Realización de auditorías operativas.** Mientras Auditoría Interna no haya alcanzado un alto grado de madurez en la rea-

6. La misión de Auditoría Interna, recogida en el *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*, establece que “Auditoría Interna tiene la misión de mejorar y proteger el valor de las organizaciones proporcionando aseguramiento objetivo, asesoría y conocimiento basado en riesgos”.

7. Ver apartado 3.1 de este mismo documento.

lización de este tipo de auditorías (con lo que implica de conocimiento de la compañía, procesos, riesgos, sistemas de información, etc.) no debería plantearse auditar el proceso de planificación estratégica. Es importante demostrar, en primer lugar, el valor de Auditoría Interna para ir progresivamente incrementando la complejidad de los trabajos de auditoría hasta llegar a las cuestiones estratégicas.

2. **Realización de auditorías sobre el proceso de planificación estratégica.** Es conveniente comenzar a realizar este tipo de auditorías en un plan estratégico en curso, de forma que los primeros informes en esta materia se puedan ver como más propios de Auditoría Interna y, una vez consolidado este rol, ser capaces de contribuir en la definición del siguiente ciclo estratégico. Por ello, recomendamos realizar las auditorías estratégicas en el siguiente orden:

- 1º Auditorías internas de implementación de la estrategia (*página 16*).
- 2º Auditorías internas de monitorización de la estrategia (*página 17*).
- 3º Auditorías internas de definición de la estrategia (*página 16*).

Por último, si Auditoría Interna quiere convertirse en asesor de confianza y conseguir un “asiento en la mesa⁸” debe tener en cuenta una última reflexión: independientemente de factores como la proactividad de Auditoría Interna en solicitar la ansiada invitación a “la mesa”; de lo que establezcan las Normas Profesionales o la Misión de Auditoría Interna; de su acceso directo a la Comisión de Auditoría, etc.; solo la alta dirección o los órganos de gobierno pueden otorgar dicha invitación. Y para merecerla, es imprescindible que desde Auditoría Interna se aporte valor en todas nuestras actuaciones y seamos reconocidos por los clientes internos en nuestras compañías.

8. “Conseguir un asiento en la mesa” debe interpretarse como “asistir a las reuniones del Comité de Dirección”.

Bibliografía

ARTÍCULOS EN BOLETINES DE NOTICIAS, BLOGS, ETC.

- BALKARAN, L. *The importance of auditing your company's strategic plan*. EDPACS, Vol. 54. Septiembre, 2016.
- CHEN, A. Auditoría Interna: Su socio estratégico del negocio. *Blog & Noticias IAI*. Mayo 2016.
- GAVAN, V. How to audit your business Strategy. *Maximum International Insights*. Septiembre 2016.
- ARINI, M. The Institute of Internal Auditors Dubai-Auditing Strategic Objectives. Mayo 2018.
- NEILSON, G; MARTIN, K; POWERS, E. The Secrets to Successful Strategy Execution; Harvard Business Review. Junio 2008.

LA FÁBRICA

- Instituto de Auditores Internos de España. LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO. *Definición e implantación de Apetito de Riesgo*, 2013.
- Instituto de Auditores Internos de España. LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO. *Más allá del aseguramiento. El auditor interno como asesor de confianza*, 2017.

NORMAS

- THE IIA-GLOBAL. *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*. 2017.
- COSO. *Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance. Executive Summary*. 2017.

ARTÍCULOS DE REVISTAS

- CAREY, A. How to audit your business strategy. *Triarchy Press*.
- CHAMBERS, R. Global ambition. Getting a seat at the table. *View from IIA Global*. p. 5
- MELLALIEU, P.J. Auditing the strategic plan. *Managerial Auditing Journal (MCB University Press)*, Vol. 7 N°1, 1992 p. 11-16.
- JOYCE, J.M. Auditing strategic risks. Practical Insights from international Audit Leaders. *IIA CBOK*. 2018.

LIBROS, INFORMES Y ESTUDIOS

- THE IIA-GLOBAL. *Global perspectives and insights: Elevating Internal Audit's strategic impact*. 2016.
- IIA NETHERLANDS & KPMG. Discussion paper: *Strategy-related auditing. Exploratory research on the consideration of strategic risk and organizational strategy in internal audits*. June 2015.
- EXPERIS FINANCE (MANPOWER GROUP). *Auditing strategic risks: Turning risk into opportunity*. 2014.
- KPMG Australia. *Internal Audit and strategy – a vital connection*. Septiembre 2016.
- IIA AUDIT EXECUTIVE CENTER. *Knowledge Brief: Auditing Strategic Risks*. 2016
- CHARTERED INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. *Strategy*. Diciembre 2018.
- CHAMBERS, R. *Trusted advisors: Key Attributes of Outstanding Internal*. 2017
- MARTÍNEZ PEDRÓS, D.; MILLA GUTIÉRREZ, A. *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos. 2005

PRESENTACIONES

- ARIDI, M. *Auditing strategic objectives*. IIA International conference. 2018.

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-7214-2021

ISBN: 978-84-122588-2-0

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 PROYECTOS

Gestionar un proyecto implica planificar, organizar y dirigir el conjunto de procesos y operaciones diseñados para manejar el proyecto de inicio a fin. Este documento, basado en la metodología PMBOK del Project Management Institute (PMI), ayudará al auditor interno a afrontar la auditoría de un proyecto en sus diferentes fases, áreas de conocimiento y procesos.

MÁS ALLÁ DEL ASEGURAMIENTO. EL AUDITOR INTERNO COMO ASESOR DE CONFIANZA

La labor de Auditoría Interna abarca mucho más que el aseguramiento clásico: examina hechos, identifica mejoras, emite recomendaciones... Este documento define los roles de asesoramiento, identifica áreas y cualidades para llevarlos a cabo, y marca los límites y riesgos cuando Auditoría Interna realiza estas tareas.

DEFINICIÓN E IMPLANTACIÓN DEL APETITO AL RIESGO

Expone los conceptos principales, las utilidades, metodologías de aproximación y cálculo, y una propuesta esquemática sobre cómo implantar el apetito de riesgo en una organización.

MARCO DE RELACIONES DE AUDITORÍA INTERNA CON OTRAS FUNCIONES DE ASEGURAMIENTO

Aborda la necesidad de realizar un mapa de aseguramiento que proporcione una visión global de las actividades de control llevadas a cabo por las distintas funciones de aseguramiento coordinadas por Auditoría Interna.



LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO
INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA

Definir, desarrollar y hacer un seguimiento de la estrategia es uno de los procesos más importantes de cualquier compañía, y Auditoría Interna debe dedicar tiempo y recursos a validar que los riesgos inherentes a estos procesos son conocidos y están controlados.

Este documento recoge el trabajo de Auditoría Interna en la definición y seguimiento de la estrategia de la compañía, describe los posibles roles que puede desempeñar respecto a la estrategia de negocio, y aporta una visión práctica de cómo ejecutar dichos roles en las distintas fases del proceso estratégico.