



# Auditoría interna Ágil

**Informe sobre la metodología Ágil  
aplicada a la función de auditoría interna**

Parte I: Introducción a la metodología Ágil



Enero 2021

# Auditoría interna Ágil



# Complejo, dinámico e interactivo...

**... son algunas de las palabras clave para describir un entorno en constante cambio. Actualmente, el cambio es la única constante y el número de cambios aumenta con rapidez. Esto requiere que las organizaciones adopten una forma innovadora de trabajar y pensar a fin de seguir teniendo éxito.**

Además, la crisis actual generada por la pandemia del COVID-19, que afecta considerablemente las vidas y los sistemas de atención médica, causó una disrupción en las operaciones comerciales y las cadenas de suministro, desaceleró los mercados y ahora conlleva el riesgo de una recesión global, poniendo a prueba casi todos los aspectos de la empresa. Muchas preguntas siguen sin respuesta en términos de sus consecuencias a corto y largo plazo en las organizaciones, independientemente de los territorios e industrias en las que operan. Es fundamental que la Función de Auditoría Interna ("IAF" por sus siglas en inglés) evalúe la situación actual y el impacto del coronavirus en sus negocios y equipos, de manera holística y colaborativa.

¿Cómo tendrá que cambiar la prestación de servicios de auditoría de su equipo para adaptarse? ¿Podría una metodología de auditoría más "ágil" ser parte de la respuesta?

En este informe, KPMG resumió su conocimiento y experiencia a nivel global en auditorías realizadas según el método Ágil. El informe se divide en dos partes:

## Parte 1

**Proporciona información sobre la historia, el contexto y el valor agregado de realizar auditorías según la metodología Ágil dentro de la IAF.**

## Parte 2

**Proporciona lineamientos prácticos, para ayudar a la IAF a aplicar los puntos de partida de la auditoría Ágil en el diseño de la IAF, en la planificación y durante la realización de las auditorías.**

## Parte 1

- Origen del término Ágil.
- Método tradicional Waterfall versus Ágil.
- Auditoría Interna Ágil.
- Conceptos clave del método Ágil.
- La auditoría Ágil y las normas IIA.
- Auditoría Interna Ágil y Modelo de Madurez.

## Parte 2

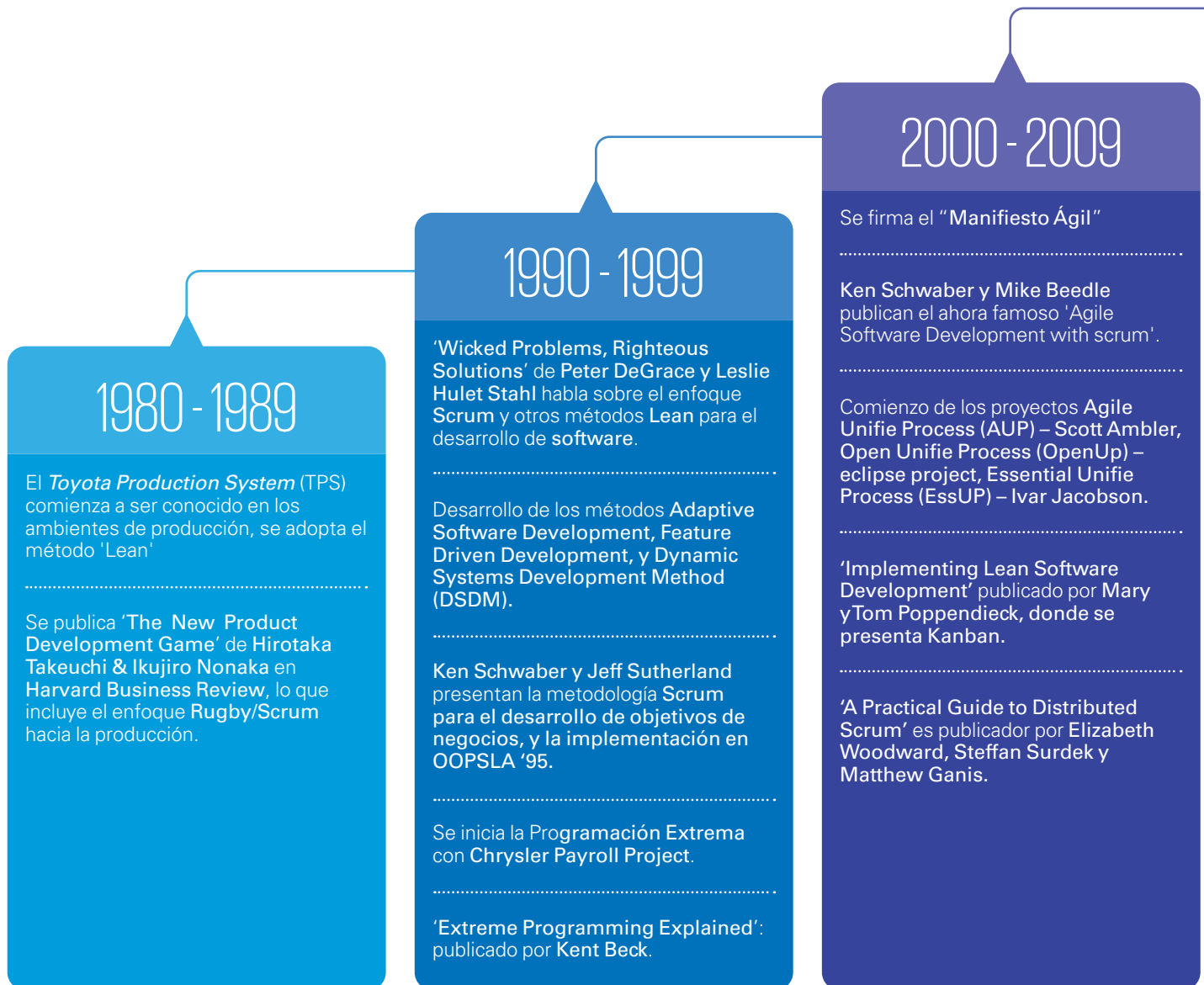
- Enfoque **Ágil**.
- **Impacto** de la metodología Ágil sobre la IAF.
- **Auditoría Ágil**.
- Desafíos y oportunidades de la **auditoría Ágil**.
- Casos: **Auditoría Ágil** de los líderes.
- **Qué hacer** y **qué no hacer** en la auditoría Ágil.



# Origen del término Ágil

Ágil es un nombre colectivo para los métodos que se basan en los principios del Manifiesto Ágil. Originalmente se usaba en el desarrollo de software y hoy en día se usa en todas las funciones de una organización, incluidas las funciones de segunda y tercera línea.

Los objetivos de aplicar los principios del Manifiesto Ágil dentro de una IAF son: **aumentar la calidad de la auditoría, ciclos cortos de auditoría, más interacción con el auditado y ofrecer conocimientos.**



## 2010 - presente

Aplicación de metodología **Ágil** en áreas de la organización distintas de IT.

De proyectos de mejora a mejoras continuas dentro de los "productos".

Primeros pilotos en las auditorías en base al método Ágil en Europa y los EE. UU.

## Desarrollos recientes y futuro

Aplicación del método Ágil en toda la organización

1) Ágil en la primera Línea de Defensa (LOD).

2) Ágil en la segunda LOD (riesgo, cumplimiento).

3) Auditoría Interna Ágil

En el futuro, muchas funciones de auditoría interna aplicarán la auditoría Ágil con diversos grados de madurez (ver también el Modelo de Auditoría Interna Ágil en las páginas 10-11).



# Método tradicional Waterfall versus Ágil

Mientras que los precursores de la metodología Ágil se remontan al siglo pasado, su reconocimiento y aplicación aún están en desarrollo.

Winston Royce introdujo el método Waterfall en 1970, principalmente para mostrar la forma en que no se debía hacer. Estaba a favor del enfoque "hágalo dos veces", en el que la atención se centra en dividir el proyecto en partes y trabajar sobre ellas.

Paradójicamente, desde entonces, la mayoría de los proyectos se han llevado a cabo según el método Waterfall.

También se realizan auditorías (internas) sobre la base del método Waterfall. Existe una auditoría de las siguientes 6 etapas: planificación, investigación preliminar, trabajo de campo, presentación de informes, evaluación y seguimiento. Muchas veces, y en base a la interpretación actual de las normas de auditoría interna, el paso a la etapa siguiente se realiza una vez finalizada la anterior.

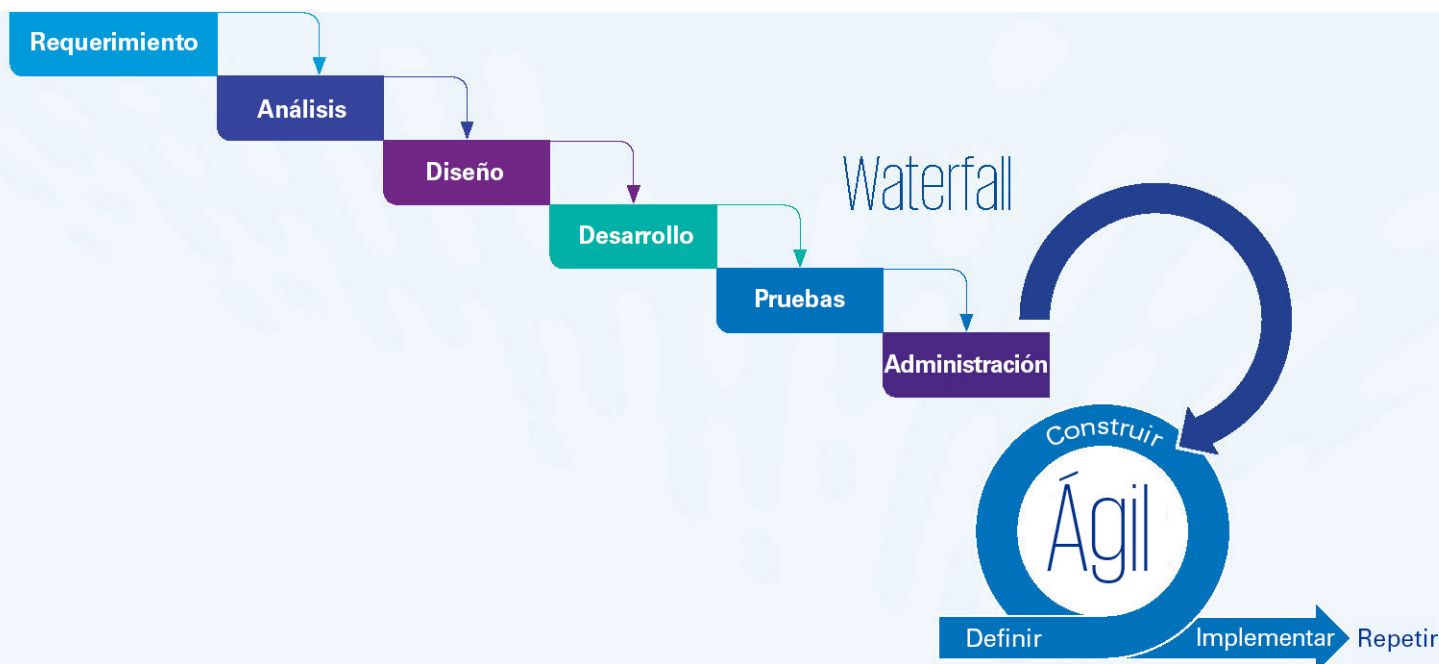
La Norma 2240 del Instituto de Auditores Internos (IIA) requiere la aprobación de un programa de trabajo antes de comenzar el trabajo de campo. A la vez, esta norma también permite efectuar cambios al programa de trabajo durante la etapa de campo de la auditoría.

Al realizar una auditoría ágil, esto será la regla, más que la excepción. Se necesita un gerente de auditoría que apruebe todos los cambios al programa de trabajo (y volver a fijar prioridades del backlog (trabajos pendientes)).

No todas las organizaciones pueden aplicar el método Ágil. En este sentido, siempre se debe tener en cuenta el entorno y la cultura de la organización. Es importante darse cuenta de que el método Waterfall actual no es necesariamente la mejor solución para la IAF. Por esta razón, es bueno conocer nuevas formas de pensar y trabajar, como la auditoría Ágil, y estar abierto a estas.

Esta publicación muestra que además de las 6 etapas de la auditoría, cuyo método es aplicado por casi todas las funciones de auditoría interna, la integración del método Ágil puede ayudar a incrementar el valor agregado de la IAF y el control interno de las organizaciones.

Las características distintivas del método Ágil, comparadas con el Waterfall, son: interactividad, flexibilidad y capacidad de aprendizaje.



# El método Ágil y la auditoría interna

La filosofía **Ágil** se basa en 4 principios:

- Individuos e interacción a través de procesos y herramientas
- El software de trabajo es más importante que la documentación integral
- Colaboración con el cliente en la negociación de contratos
- Responder al cambio en el seguimiento de un plan

La Auditoría Interna Ágil es la mentalidad y el método que utiliza una función de auditoría interna para centrarse en las necesidades de las partes interesadas; acelerando los ciclos de la auditoría, ofreciendo información oportuna y reduciendo la mala administración de recursos. Al aplicar el método Ágil, se puede aumentar la productividad y el valor agregado de la función de auditoría interna y reducir los tiempos de la auditoría.

Las características clave de una Auditoría Interna Ágil son:

- Diferente mentalidad de los auditores.
- Enfoque de auditoría flexible.
- Buena administración del tiempo.
- Mayor participación del auditado.
- Coordinación continua del producto (informe).
- Aplicación de principios relevantes del método Ágil.

## Manifiesto de Auditoría Interna Ágil de KPMG

1

**Creación de valor** para el cliente, centrándose en el resultado (Ágil).

2

Optimización continua del método mediante la **implementación de cambios**.

3

**Colaboración y equipos multidisciplinarios** como base del valor agregado.

4

**Repeticiones cortas** para ajustar tiempos.

5

**Planificación de Auditoría Interna flexible y dinámica** como resultado de un continuo monitoreo del riesgo.

## Scrum, Lean y Ágil, ¿qué significa?

**Scrum** - una forma flexible de llegar al producto. Trabajar en equipos multidisciplinarios que puedan ofrecer productos de entrega en poco tiempo, en un plazo fijo de entre 1 y 4 semanas.

**Lean** – una filosofía de administración en el área de gestión de operaciones que apunta a obtener el máximo valor para el cliente, optimizando los recursos

**Ágil** – un modelo de repetición para cumplir con la demanda y seguir implementando los cambios requeridos

# Conceptos clave del método Ágil

**Para ayudar a entender la auditoría Ágil, a continuación se explican algunos conceptos.**

## Backlog de auditoría

Un cronograma que se actualiza constantemente fijando los (sub)temas de la auditoría, esto aporta flexibilidad en comparación con un plan de auditoría interna estático (por ejemplo, un año). Los elementos del Backlog de Auditoría son abstractos en cuanto al alcance, el proceso y los tiempos. Cuando la función de auditoría interna y sus partes interesadas (por ejemplo, el directorio o el Comité de Auditoría) redefinen las necesidades de la auditoría, el elemento ocupa un lugar central hasta que pueda ser auditado. Los impulsores dentro de este proceso incluyen el análisis continuo de riesgos, las necesidades de las partes interesadas, pero también elementos como la fecha de la última auditoría para obtener una cobertura periódica del universo total de la auditoría.

## “Definition of Ready” (DoR)

Un elemento del Backlog de Auditoría es 'DoR', en donde la función interna de auditoría y las partes interesadas acuerdan qué será auditado, qué debe lograr la auditoría, el valor agregado esperado y los requerimientos para el auditado.

## Sprints de la auditoría

Durante la realización de la auditoría, el elemento se elimina del backlog y los diversos elementos del alcance se dividen en temas auditables definidos, denominados sprints. Los sprints son los plazos en los que se debe completar un elemento, por ejemplo, de 2 a 4 semanas. Los sprints proporcionan un proceso, estructura y ritmo de trabajo. El plazo en el que el equipo de auditoría debe completar un elemento, tiene que cumplir con un vencimiento ajustado, sin causar estrés. El proceso se optimiza continuamente mediante sesiones interactivas (semanales). Al final de cada sprint, la función de auditoría interna organiza una demostración en la que se presentan las observaciones al auditado. Esta demostración constituye un respaldo para las observaciones y ayuda a identificar posibles soluciones.

## Maximizar los recursos

En la auditoría Ágil, la maximización de recursos es uno de los conceptos centrales. La mala administración de recursos puede tomar diversas formas: estar esperando algo para poder seguir (por ejemplo, que un auditado aporte datos), movimiento innecesario (por ejemplo, viajes), procesos que no se describen de una manera lógica (por ejemplo, demasiado tiempo en la preparación) o producción innecesaria (por ejemplo, informes de auditoría demasiado largos).

## Reunión diaria

Se realiza una reunión diaria del equipo de auditoría de hasta 15 minutos. El propósito de la reunión diaria es coordinar el trabajo y planificar las siguientes 24 horas. Durante la reunión, todos responden 3 preguntas:

1. ¿Qué logré desde la reunión anterior?
2. ¿Qué lograré hoy?
3. ¿Tendré dificultades, y cómo puede el equipo ayudarme a enfrentarlas?

El objetivo del sprint de auditoría siempre se tiene en cuenta durante la reunión diaria. Las reuniones diarias ayudan a que pueda lograrse el objetivo del sprint de auditoría.

## “Definition of Done” (DoD)

DoD describe el resultado de los sprints de auditoría. Puede expresarse con cierto grado de certeza, una lista de observaciones, riesgos o recomendaciones, según los deseos de las partes interesadas y de la IAF. Una DoD ayuda a indicar el momento en que se ha completado un sprint desde el punto de vista del responsable o del producto de auditoría. Si se completa la auditoría DoD, finaliza la auditoría.

## Evaluación retrospectiva de Sprints

Dentro de una auditoría Ágil, es una práctica común organizar una evaluación retrospectiva al final de cada sprint, en la que todos los problemas afrontados en el proceso de auditoría se analizan y resuelven de ser posible. En este momento, es importante generar un entorno seguro dentro del equipo de auditoría, donde todos puedan nombrar los recursos no aprovechados sin consecuencias. De lo contrario, los problemas no se informarán.



# La auditoría Ágil y las normas IIA

**Dentro de las normas IIA, se realiza una distinción entre las normas relativas al diseño de la función de auditoría interna (Normas sobre Atributos, serie 1000) y las normas relativas al desempeño de los servicios de auditoría (Normas sobre Desempeño, serie 2000). La aplicación del método Ágil dentro de la IAF afecta el cumplimiento de las normas IIA. Por ejemplo:**

## 1210

- Capacidad profesional. El uso de del método Ágil requiere diversos conocimientos y habilidades del auditor interno. Por ejemplo, cuando se aplica el método Scrum, se necesita al menos un especialista (el experto en Scrum) para administrar los procesos en la dirección correcta. Además, el entendimiento de otras funciones y la función de resistencia también son importantes.

## 1300

- Programa de aseguramiento de calidad y mejoras. El sistema debe evaluar la calidad de la IAF e identificar mejoras. Esto podría implicar el mayor desafío de la auditoría Ágil, ya que cada auditoría debe estar debidamente documentada, dado que un revisor independiente debería poder volver a realizar la auditoría en función de la documentación. Es importante asegurar que el registro y aprobación del trabajo se lleve a cabo correctamente en todo momento. La auditoría Ágil no libera a la IAF de su obligación de registrar una pista de auditoría.

## 2010

- Planificación. Al aplicar la metodología Ágil a las tareas, la forma de lograr el objetivo no está predeterminada. Las posibilidades de cambiar el plan de auditoría anual (o el backlog de elementos a ser auditados) requieren que la IAF preste atención a la planificación basada en riesgos, de modo que se pueda determinar la priorización del backlog de auditoría.

## 2200 / 2240

- Planificación de la tarea/preparación del programa de trabajo. Una forma flexible de trabajar es una característica importante dentro de la auditoría Ágil. Por ejemplo, el uso de sprints para realizar una auditoría: dividir el alcance en subproductos, más iteraciones y tiempos de entrega más cortos en lugar de un cronograma fijo. Los cambios en el alcance o programa de trabajo deben ser aprobados por el CAE o un delegado.

## 2330

- Documentación de información. Es probable que realizar una auditoría a través de un método Ágil resulte en una forma más eficiente de documentar cómo se llegó a las conclusiones. Para cumplir con las normas, es importante tener al menos una pista de auditoría que muestre cómo se identificaron los hallazgos y las conclusiones. (ver Gráfico 1300)

# Auditoría Interna Ágil



## Nivel 1

### Inicial/Ad hoc

Capacitación del equipo Ágil.

Prueba piloto de auditoría Ágil.

Mínima participación de partes interesadas.

## Nivel 2

### Infraestructura/Ágil

Mejoras en requerimientos de auditoría.

Mejora en el método de planificación y cooperación.

Implementación de procedimientos según el método Ágil.

Análisis de necesidades de partes interesadas.

## Nivel 3

### Integrado/Ágil

Planificación y requerimientos documentados del método Ágil.

Definición de normas amplias para los procesos, funciones y responsabilidades del método Ágil.

Auditoría según el método Ágil uniforme entre los equipos.

La colaboración con partes interesadas genera conocimientos y acciones constantes.

El equipo enfrenta problemas de escalabilidad.

## Nivel 4

### Administrado/Ágil

KPIs del método Ágil bien definidos son medidos por los equipos.

Los equipos de auditoría Ágil son dirigidos y recompensados .

Aumenta el foco sobre la escalabilidad.

## Nivel 5

### Optimización/Cultura Ágil

Las decisiones de la Gerencia son facilitadas por los informes de KPIs del método Ágil.

Las herramientas del método Ágil se aplican durante el ciclo de auditoría.

Se resuelve la escalabilidad.

Los procesos de auditoría Ágil son totalmente optimizados.

Los resultados de la auditoría Ágil se incluyen en una evaluación de riesgos continua.



# En resumen, ¿por qué la auditoría Ágil es importante para la IAF?



Foco en la **priorización** de áreas de enfoque, aportando **conocimientos relevantes**.



**Ciclos de auditoría más cortos** y prestación más rápida del (sub) producto.



Mayor **calidad de la auditoría**.



Más **interacción** entre el equipo de auditoría y el auditado, lo que mejora la administración de expectativas.

## ¿Cómo?

Parte II, continuará

## Contactos



**Bart van Loon**

Internal Audit, Risk & Compliance  
Partner  
+31 6 532 493 28  
VanLoon.Bart@kpmg.nl



**Jens Kessler**

Internal Audit, Risk & Compliance  
Director  
+31 6 463 660 13  
Chuah.Huck@kpmg.nl

**Thanks to contributions from:**

**Svetlana Vrubleuskaya and  
Jacco Pols**

[kpmg.com.ar](https://kpmg.com.ar)



La información contenida en el presente documento es de índole general y no tiene por objeto analizar los objetivos, la situación financiera, ni las necesidades de cualquier persona o entidad en particular. Se brinda a los fines informativos y no constituye, ni debería ser considerada de manera alguna, un asesoramiento; ni tiene por intención influenciar a ninguna persona en la toma de decisiones, incluso, de corresponder, respecto de algún producto financiero o una participación en un producto financiero. Aunque nos esforzamos por brindar información precisa y actualizada, no hay ninguna garantía de que ésta sea exacta a la fecha en que se reciba ni de que continuará siendo exacta en el futuro.

No se deben tomar medidas en base a dicha información sin el debido asesoramiento profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

En la medida de lo permitido por la ley, KPMG y sus entidades asociadas no serán responsables por los errores, omisiones, defectos o mal interpretaciones en la información, ni por las pérdidas o daños sufridos por personas que utilicen o confíen en dicha información (incluso en caso de negligencia u otro similar).

© 2021 KPMG, una sociedad argentina y firma miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada Inglesa limitada por garantía que no presta servicios a clientes. Derechos reservados.