



# Cómo adaptar la metodología Ágil a la auditoría interna

**Un profundo análisis del  
marco de la metodología Ágil  
aplicado a la auditoría interna**

Marzo 2021

---

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





# Resumen ejecutivo

Básicamente, la adopción de la metodología Ágil (Ágil) no es una estrategia “todo o nada”. Al estar en juego el valor de la Auditoría Interna (AI), ¿está dispuesto a evaluar si Ágil puede adaptarse a sus objetivos? El mercado ha demostrado que es necesario que las funciones de AI cambien y que sus prioridades y métodos se ajusten para adaptarse a condiciones de negocios dinámicas. Si la función de AI no está alineada con la velocidad del riesgo y la modernización de la empresa, su valor se reduce.

Los métodos y las prácticas de Ágil constituyen otra herramienta efectiva para las funciones de AI; sin embargo, su adopción parece ser su mayor obstáculo.

Pensar en la implementación de la metodología Ágil puede abrumarnos, y naturalmente se va posponiendo, haciéndonos perder la oportunidad de ser proactivos e innovar con miras al futuro. KPMG cree que las organizaciones deberían adaptar los métodos y las prácticas de la metodología Ágil a los ámbitos requeridos y dentro de la cultura de la organización. KPMG puede adaptar el enfoque a sus necesidades.



La herramienta Ágil se alinea con nuestro Manifiesto de AI, que describe los principios para que un departamento de AI sea más proactivo, productivo y orientado al valor. El Manifiesto de AI se inspira en el marco de la metodología Ágil y permite a la AI gestionar la disrupción para crear valor más rápidamente. Los principios son:

- Equipos empoderados en vez de un sistema verticalista
- Colaboración ágil y directa en lugar de procesos rígidos y tediosos
- Entendimiento oportuno en lugar de “tildar casillas”
- Informes concisos y útiles que reemplazan a los informes largos y sin utilidad
- Promoción del cambio, en lugar de comunicar observaciones





# Contenido

## ¿Qué es la metodología Ágil?

<b>El valor de la metodología Ágil</b>	<b>2</b>
<b>Ágil versus Secuencial</b>	<b>4</b>

## Traduciendo la metodología Ágil para AI

<b>Auditoría interna Ágil</b>	<b>6</b>
<b>Traduciendo los principios de Ágil para AI</b>	<b>8</b>
<b>Secuencia de la adopción continua</b>	<b>10</b>

## Poniendo Ágil en acción

<b>Primeros pasos</b>	<b>12</b>
<b>Cómo puede ayudar KPMG</b>	<b>14</b>



# El valor de la metodología Ágil



*La sostenibilidad a largo plazo de las empresas depende de la visión del CEO, su capacidad para tomar decisiones estratégicas y su conformidad con altos niveles de ambigüedad. Al mismo tiempo, es necesario que tenga la capacidad de adaptarse a hechos y circunstancias cambiantes.*



—**Carl Carande**, Vicepresidente de Asesoría de KPMG, en el KPMG 2020 U.S. CEO Outlook

El cambio es el único factor constante en el entorno de negocios actual. Se espera que las organizaciones se adapten rápidamente y sean innovadoras para seguir teniendo éxito.

La metodología Ágil, o los métodos basados en ella, se encuentran entre los principales temas de la agenda de AI. Según una investigación realizada en 2019 por el Instituto de Auditores Internos (IAI), el personal de AI se redujo un 4 % con respecto al año anterior, y la rotación de personal fue asombrosamente alta (44 %)¹. Se espera que el impacto a partir de 2020 sea aún mayor. Con miras a brindar un mejor entendimiento y generación de valor y al mismo tiempo mantener bajos sus costos, los departamentos de AI se están enfocando en llevar adelante una transformación para concentrarse en agregar valor, pasando de identificar problemas a solucionar problemas.

Algunos departamentos de AI están utilizando los conceptos de Ágil como facilitadores de esta transformación. Una encuesta de KPMG a profesionales de auditoría y finanzas reveló que el enfoque Ágil gana terreno en AI. Un estudio reciente de KPMG confirmó que el 26 % de las funciones de AI ya habían adoptado enfoques dinámicos o basados en Ágil para la auditoría interna y otro 45 % planea introducir más conceptos de Ágil, basados en datos². Su entidad puede estar interesada en hacer lo mismo.

Si bien es posible que la implementación de Ágil parezca una experiencia abrumadora, su equipo de AI puede beneficiarse de algunos principios de Ágil sin la necesidad de realizar una transformación completa, como generar puntos de contacto más frecuentes, una mayor colaboración, la emisión de informes más temprana y brindar más datos para la toma de decisiones. KPMG cree que adoptar formalmente la metodología Ágil no es una estrategia de “todo o nada” ni que exista una implementación única para todos los casos. La combinación correcta de componentes de Ágil depende de la cultura y las necesidades de su organización.

<sup>1</sup> Audit Intelligence Suite - Informe comparativo (Instituto de Auditores Internos, 2019)

<sup>2</sup> Encuesta en línea de KPMG a 736 profesionales de auditoría y finanzas, junio de 2019

El enfoque de Ágil gana terreno en AI. Una encuesta reciente de KPMG reveló que el 26 % de las funciones de AI ya habían adoptado enfoques dinámicos o basados en la metodología Ágil y otro 45 % planea introducir más conceptos de Ágil, basados en datos<sup>3</sup>.

### ¿En qué medida la función de AI está interesada en adoptar o ya está adoptando un enfoque más dinámico?



<sup>3</sup> Encuesta en línea de KPMG a 736 profesionales de auditoría y finanzas, junio de 2019

# Ágil versus Secuencial

Las auditorías internas tradicionales se realizan utilizando un enfoque secuencial o en cascada (por su nombre en inglés Waterfall), que aplica una metodología de desarrollo de software que se creó hace décadas y que ahora se aplica a la gestión de proyectos de cualquier tipo. En el esquema Secuencial, se realiza un diseño estricto al principio, seguido del desarrollo y las pruebas.

Los proyectos que utilizan Waterfall suelen seguir 7 etapas, que se describen en el gráfico de la página 5. El plan del proyecto se fija al momento de la implementación y cada etapa comienza únicamente cuando finaliza la anterior, generando largos períodos de tiempo entre el inicio y la entrega, e incrementando la posibilidad de fracasar.

Los proyectos que utilizan Ágil, por el contrario, siguen un enfoque iterativo que recurre a la metodología Ágil, un marco de desarrollo que se originó hace más de 50 años y que se formalizó en el Manifiesto Ágil de 2001. Con Ágil, el proyecto se ajusta mientras se realiza el trabajo. El equipo del proyecto ofrece un producto iterativo e incremental, realizando lanzamientos preliminares en plazos determinados, obtiene retroalimentación valiosa, adapta el enfoque de ser necesario y, regularmente, fija nuevas prioridades para el *backlog* o el alcance.

El uso de los métodos Ágil en AI puede facilitar la elaboración de informes en tiempo real, acelerar el escalamiento, mejorar las relaciones con las partes interesadas y aumentar la alineación con los objetivos de la organización y la visibilidad de los riesgos y problemas, mientras se asegura el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

## Secuencial o Cascada (Waterfall)

- Modelo de ciclo de vida lineal y secuencial.
- Metodología rígida que asume que no se necesitan cambios.
- Requiere de "una gran explosión" para su puesta en marcha
- Poca colaboración entre los miembros del equipo del proyecto.

## Ágil

- Conocido por su flexibilidad, con oportunidades de cambio.
- Enfoque de diseño, pruebas y despliegue incremental.
- Mayor colaboración durante el proyecto entre los miembros del equipo de trabajo y las partes interesadas.

## Waterfall versus Ágil: en números

 44%  
de los proyectos  
utilizan el enfoque  
tradicional de Waterfall

30%   
de los proyectos  
utilizan el enfoque Ágil

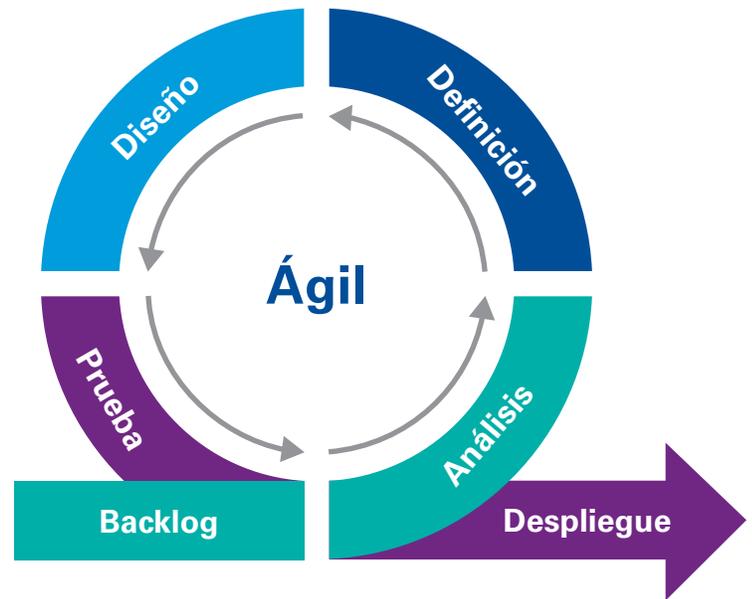
23%   
de los proyectos utilizan  
enfoques híbridos<sup>4</sup>

<sup>4</sup> *Success in Disruptive Times (PMI's Pulse of the Profession: 10th Global Project Management Survey, 2018)*

# Waterfall



# Ágil



## Manifiesto Ágil

- Las personas y la interacción por encima de los procesos y las herramientas
- El software de trabajo es más importante que la documentación integral
- Colaboración con el cliente por encima de la negociación de contratos
- Responder al cambio en lugar de seguir un plan

Fuente: Agile Alliance

# Auditoría interna Ágil

La **auditoría interna Ágil** es una mentalidad y un método que utilizan los profesionales de AI para lograr la evolución de la profesión, adaptarse a la disrupción y administrar el cambio. La aplicación del método Ágil permite a los equipos de AI centrarse en las necesidades de las partes interesadas, mejorar el plan de auditoría, acelerar los ciclos de ejecución y ofrecer perspectivas oportunas y útiles.

## Manifiesto de AI de KPMG

En KPMG, trabajamos con las funciones de AI para mejorar y proteger el valor de las organizaciones, cambiando la manera en que se enfocan los proyectos de auditoría mediante el uso de los principios de Ágil. A través de esta experiencia, aplicamos 5 principios para una AI Ágil efectiva, que hemos desarrollado en el Manifiesto de AI de KPMG:



**Equipos empoderados en lugar de un sistema verticalista.** Los departamentos de AI que aplican un enfoque Ágil son un conjunto de pensadores proactivos y colaborativos, no solo personas concentradas en sus tareas y responsabilidades particulares. Todas las ideas importan y todos participan activamente. Trabajando juntos, los equipos inician y realizan auditorías para resolver problemas reales, no simplemente porque los negocios lo requieran. Las personas involucradas están autorizadas e incluso son alentadas a cuestionar y ajustar la auditoría en función de los hallazgos intermedios o la falta de alineación con las prioridades.



**Colaboración ágil y directa en lugar de procesos rígidos y tediosos.** La antigua manera de realizar una auditoría era llevar a cabo la misma auditoría año tras año. Mientras los equipos de AI tengan auditorías recurrentes, la adopción de los principios de Ágil los lleva a tener un pensamiento crítico sobre cómo está evolucionando el negocio o el ambiente de control, asumir la responsabilidad de la auditoría y a tomar decisiones basadas en diversas perspectivas y experiencia.



**Entendimiento oportuno en lugar de "tildar casillas".** Ágil requiere involucrarse regularmente con las partes interesadas, lo que permite a AI identificar ajustes a la auditoría en función de la retroalimentación de las partes interesadas y del equipo. Las partes interesadas ya no esperan recibir resultados recién cuando finaliza la auditoría y han pasado varios meses, y las conclusiones son extemporáneas o poco relevantes. Ya no se pierde precioso tiempo cuando los hallazgos pudieron haber sido resueltos. A través de informes más frecuentes sobre el avance y los resultados (idealmente semanales), AI está más conectada y brinda perspectivas más oportunas, no solo hallazgos, para que los negocios puedan actuar rápidamente. La interacción permanente con las partes interesadas también permite a AI identificar ajustes adicionales a la auditoría en función de los comentarios recibidos de las partes interesadas y del equipo.



**Informes concisos y útiles**

**Informes concisos y útiles que reemplazan a los informes largos y sin utilidad.** El enfoque de auditoría inspirado en la metodología Ágil permite la presentación de informes de manera temprana y frecuente, y reemplaza los informes de auditoría largos que nadie lee. Los hallazgos se comparten más rápidamente y de una manera más racional. Asimismo, se resaltan los resultados críticos que podrían tener un gran impacto en los negocios, y solo se incluyen los hallazgos más importantes.



**Promoción del cambio**

**Promover el cambio en lugar de comunicar las observaciones.** El trabajo de auditoría debe ir más allá de dónde típicamente finaliza. Aplicar una mentalidad más consultiva ayudará a promover el cambio. Una mentalidad consultiva implica ofrecer datos objetivos, estratégicos y realistas para resolver los problemas más importantes y aprovechar las oportunidades. Promover el cambio significa involucrarse más a fin de verificar que se cumplen los objetivos de la organización.

# Traducir los principios de la metodología Ágil para la auditoría interna

El Manifiesto de AI de KPMG nos ayuda a comprender por qué la aplicación de las herramientas de Ágil cumple más eficazmente con los principios de AI acerca de mejorar y proteger el valor de la organización. A continuación, explicamos cómo Ágil se traduce en las actividades de AI y qué beneficios pueden ofrecer estos conceptos de Ágil a lo largo del ciclo de vida de la auditoría.

## Planificación de la auditoría

En las auditorías tradicionales, se planifica un conjunto detallado de tareas para la auditoría antes de comenzar cualquier trabajo y se documenta en una declaración formal de trabajo, un memorando de alcance de la auditoría y una Guía del programa de auditoría (APG).

Por el contrario, las auditorías Ágil aprovechan:

- **Historias**, la unidad de trabajo más pequeña que debe completarse durante un solo *sprint*. Las historias son tareas definidas para la auditoría, escritas por el equipo con los datos aportados por el auditado.
- **Una definición de "preparado" (Definition of Ready – DoR)**, una serie de criterios que deben conocerse sobre la historia que se incluirá en el *sprint*.
- **Una definición de "terminado" (Definition of Done – DoD)**, que establece el resultado esperado de la historia y debe definirse para ser incluido en el *sprint*.

- El **sprint**, que es una etapa con una duración fija, que puede repetirse, que incluye las historias sobre las que trabajará el equipo durante la auditoría.
- El **tablero Kanban**, usado para representar visualmente dónde se encuentra cada historia en el proyecto de auditoría, incluso qué se está haciendo, qué debe hacerse y qué se hizo.

## Beneficios

El uso de Ágil permite que el equipo pueda sumergirse antes de entender cada detalle; obtener consenso sobre lo que se debe realizar y el resultado esperado; y reducir demoras, reelaboraciones, excesos de trabajo y confusiones. También permite a AI cambiar las prioridades de las tareas a medida que avanzan y modificar la dirección de la auditoría en función de las observaciones realizadas durante la planificación. Esto ayuda a enfocar la auditoría en los riesgos y temas con mayor impacto y mayor ROI.

## Roles para una auditoría interna Ágil



## Servicios de auditoría y presentación de informes

Las auditorías tradicionales se realizan de manera lineal. El equipo de Auditoría brinda a los responsables del proceso resultados de alto nivel durante puntos de contacto periódicos o a través de informes de situación. Concluyen con un informe de auditoría definitivo y, luego, se realiza un seguimiento.

Las auditorías bajo la metodología Ágil se realizan a través de **sprints** iterativos, que consisten en una serie de periodos de trabajo breves enfocados en alcanzar un objetivo final específico. Los resultados se comparten durante **reuniones diarias**, encuentros breves con el equipo de auditoría para abordar los obstáculos inmediatos y los problemas en tiempo real. Luego de cada *sprint*, se realiza una revisión, con el objeto de analizar los resultados del último *sprint*, los hallazgos y las implicancias para los siguientes *sprints*. Al finalizar cada *sprint*, se realiza un **análisis en retrospectiva** para determinar qué cosas se hicieron bien, cuáles no funcionaron y qué cambios deberían implementarse previo al siguiente *sprint* o auditoría.

## Beneficios

Realizar la auditoría en segmentos enfocados, realizando revisiones continuas, permite obtener resultados con mayor frecuencia y trabajar de manera más estrecha con las partes interesadas. Esto permite al equipo de auditoría enfocarse en acciones inmediatas, realizar ajustes en función de los comentarios de la Gerencia e implementar oportunidades de mejora en la auditoría con mayor celeridad. Las reuniones diarias también brindan a los responsables del proceso resultados con mayor antelación y nivel de detalle, lo que les permite identificar y responder a las oportunidades y a los problemas de forma temprana, en cuestión de días y no semanas o meses.

### Metodología Ágil y requisitos normativos

Muchos departamentos de AI son responsables de las auditorías de cumplimiento. Estas auditorías pueden tener un alcance claramente definido, áreas de enfoque determinadas y objetivos en materia de pruebas que pueden ser definidos por los entes reguladores. En estos casos, los conceptos de Ágil pueden aplicarse en la ejecución de la auditoría para generar valor para la organización. Si bien el alcance puede ser fijo, la metodología Ágil representa una oportunidad para aumentar la colaboración, mejorar las comunicaciones a lo largo de la auditoría y la posibilidad de realizar correcciones en tiempo real.

# Caso de estudio: Actualizarse para generar valor

Cuando un proveedor líder a nivel mundial de bienes y servicios de mantenimiento de automotores quiso asegurarse de estar en cumplimiento con las nuevas normas contables sobre arrendamientos, la compañía cooperó con los auditores internos de KPMG en la evaluación de la auditoría de los arrendamientos. Luego de revisar los procesos vigentes y una muestra de documentos, el equipo de KPMG advirtió rápidamente que la compañía ya había realizado gran parte de las tareas requeridas previo a la adopción de las normas.

En lugar de duplicar esfuerzos, el equipo de KPMG ajustó el plan de la auditoría para enfocarse en las áreas de mayor riesgo, reevaluando continuamente los riesgos a medida que se identificaban problemas. El equipo de KPMG llevó a cabo procedimientos adicionales utilizando herramientas de *analytics* avanzadas para verificar si la compañía registró todos los arrendamientos en forma completa y precisa. Estos procedimientos permitieron identificar brechas en procesos regionales de arrendamientos, las cuales podrían haber representado un riesgo para la organización y reducir la confianza en su ambiente de control.



*Este enfoque permitió al equipo de auditoría centrar sus esfuerzos durante el trabajo de campo, aumentar la transparencia frente a las partes interesadas y reducir el tiempo de exposición a los riesgos identificados. Los problemas fueron puestos en conocimiento de la Gerencia inmediatamente, lo que permitió adelantar las tareas de remediación en el ciclo de auditoría. Gracias a ello, tanto la función de Auditoría como los negocios se vieron beneficiadas por este enfoque.*



—**Director Ejecutivo de Auditoría**  
Proveedor líder a nivel mundial de bienes y servicios de mantenimiento de automotores

# Secuencia de la adopción continua

## ¿Dónde se encuentra su organización?

En KPMG, creemos que la adopción de Ágil debería ser continua. No es necesario que los departamentos de AI apliquen una estrategia de “todo o nada” frente a su adopción. Por el contrario, es posible tomar distintos caminos según en qué etapa de esta secuencia se encuentre su organización y aprovechar los beneficios de los diferentes conceptos de la metodología Ágil.

Ahora que comprende los beneficios de una AI Ágil, usted puede combinar adecuadamente herramientas, conceptos y enfoques para su programa de AI. En base a la cultura organizacional, identifique dónde se encuentra su organización en la secuencia que sigue. Para cada nivel, hemos identificado algunas medidas que pueden adoptarse para comenzar a experimentar las ventajas de Ágil.

### Nivel 2: Proyectos *ad hoc* de la metodología Ágil a lo largo de la organización

#### Atributos organizacionales representativos del nivel 2

- Planificación anual de arriba hacia abajo/centralizada sin revisiones periódicas
- Cierta participación de las partes interesadas en la planificación de proyectos
- Comenzando a definir las prácticas de Ágil y a planificar pruebas piloto (generalmente, TI)

#### Acciones y capacidades para AI

- Coordinar regularmente reuniones con el auditado y las partes interesadas para compartir los hallazgos
- Mantener reuniones periódicas con el equipo para conversar sobre el estado del proyecto
- Continuar mejorando los informes para generar mayor impacto mediante la incorporación de datos

### Nivel 1: La organización no ha adoptado los atributos de la metodología Ágil

#### Atributos organizacionales representativos del nivel 1

- Está considerando la metodología Ágil, pero no la ha adoptado de manera formal ni informal
- Colaboración limitada en la planificación y la elaboración del presupuesto anuales

#### Acciones y capacidades para AI

- Fijar un horario de trabajo con el auditado
- Optimizar la colaboración y la presentación de informes
- Ampliar los conocimientos del auditor acerca de los negocios
- Presentar informes concisos (10 páginas o menos)



### Nivel 3: Adopción inicial de la metodología Ágil en la organización (generalmente, TI)

#### Atributos organizacionales representativos del nivel 3

- Planificación y elaboración del presupuesto anual, con frecuentes reuniones programadas para realizar revisiones y ajustes
- Enfoque de la organización definido respecto de Ágil, pero no todos los proyectos han adoptado la metodología Ágil.
- Proyecto piloto de auditoría Ágil completado (generalmente, en TI)

#### Acciones y capacidades para AI

- Centralizar la planificación con la participación de los equipos de Auditoría
- Desarrollar plantillas basadas en el enfoque Ágil y aplicarlas a proyectos de auditoría
- Definir estándares para procesos, roles y responsabilidades de la auditoría Ágil
- Llevar a cabo reuniones de planificación de *sprints* o del equipo de auditoría
- Aumentar la comunicación proactiva con las partes interesadas y los negocios
- Aumentar la transparencia en cuanto a los hallazgos y las observaciones preliminares
- Continuar mejorando los informes para generar mayor impacto mediante la incorporación de herramientas de data and *analytics*

### Nivel 4 Adopción de la metodología Agile en diversas áreas de la organización

#### Atributos organizacionales representativos del nivel 4

- Planificación y revisión del presupuesto en forma trimestral
- Adopción de los principios de la metodología Ágil a nivel de la organización para orientar a los equipos, las partes interesadas y los líderes
- Implementación de las prácticas líderes que mejor se adecuan a la organización
- Realización completa de múltiples proyectos bajo Ágil
- Equipos interdisciplinarios claramente definidos que trabajan bajo la metodología Ágil

#### Acciones y capacidades para AI

- Realizar reuniones diarias para la planificación de los *sprints*
- Contar con equipos de auditoría interna Ágil capacitados y operativos
- Alinear las auditorías con las metas y los objetivos de la organización
- Trabajar junto con las partes interesadas e incorporar los comentarios a lo largo de la auditoría
- El departamento mejora el impacto para la organización proporcionando resultados intermedios anticipados y frecuentes
- Plan de auditoría flexible: un plan que permite ajustar la auditoría a medida que el perfil de riesgo de la organización cambia

Adopción inicial de la metodología Ágil en la organización

Adopción de la metodología Ágil en diversas áreas de la organización

Nivel 4

Nivel 5

Organización Ágil

### Nivel 5: Organización Ágil

#### Estrategias organizacionales representativas del nivel 5

- Adopción de un enfoque ligero y fluido en los ciclos de planificación y presupuestación
- Todos los proyectos internos han aplicado los principios de Ágil
- Los equipos de auditoría Ágil se encuentran definidos en toda la compañía
- Cambio en la mentalidad de la organización
- Enfoque orientado a la entrega continua
- Cada líder brinda total apoyo y refuerza los conceptos del Manifiesto Ágil
- Escalabilidad resuelta

#### Acciones y capacidades para AI

- Adoptar el método de auditoría continua y enfocarse las oportunidades de automatización
- Facilitar las decisiones de auditoría mediante la presentación de informes en tiempo real
- Utilizar herramientas de la metodología Ágil, tales como, *backlog*, *Kanban*, retrospectivas y técnicas de determinación del alcance para la auditoría interna
- Aplicar herramientas de la metodología Ágil en todo el ciclo de auditoría
- Ubicar a los equipos de auditoría Ágil en un mismo lugar de trabajo
- Optimizar todos los procesos de auditoría Ágil
- Los resultados de la auditoría Ágil alimentan la evaluación continua del riesgo

# Primeros pasos

¿Está listo para obtener los beneficios de Ágil para AI pero no sabe por dónde empezar? A continuación, se incluyen algunas acciones prácticas para comenzar a generar valor para AI a partir de la adopción de los principios de Ágil:

## 1 **Identifique los puntos álgidos de la función de AI.**

Como cualquier otra función, la función de AI tendrá distintas razones para adoptar los principios de Ágil. Antes de embarcarse en la experiencia Ágil, es necesario comprender los problemas específicos que está tratando de resolver. Comience por mantener un diálogo franco acerca de los puntos álgidos y desafíos dentro del departamento, considerando las observaciones de los líderes y profesionales de AI, así como de las partes interesadas. ¿La evaluación de los riesgos y la presentación de informes son demasiado lentas o no se enfocan en los temas importantes? ¿En general, las auditorías no cumplen con el cronograma previsto? ¿Hay personas que destinan demasiado tiempo a tareas rutinarias y no suficiente tiempo al trabajo estratégico? ¿El entorno actual impide que AI genere mayor valor para la organización?

## 2 **Utilice la metodología Ágil para impulsar la alineación estratégica de AI.**

No se genera valor al realizar auditorías que nadie quiere o precisa, brindar información sobre riesgos que no generan preocupación o mejorar procedimientos de auditoría que nadie considera deficientes. La importancia de la AI depende de su capacidad para brindar soporte a los objetivos estratégicos y a las prioridades de la organización, y ajustar sus tareas cuando las cosas cambian. Lograr una mayor alineación con la compañía requiere una planificación más dinámica de parte de AI, especialmente en un entorno de negocios tan cambiante como el actual. Mediante la incorporación de los conceptos de Ágil a las actividades de planificación departamentales y de proyectos, AI podrá adaptarse más fácilmente a los cambios del negocio, lo que le permitirá brindar perspectivas más claras sobre los riesgos críticos.

## 3 **Elabore un plan para escalar la metodología Ágil.**

La mayoría de las funciones de AI comienzan a incorporar los conceptos de Ágil a través de pilotos específicos enfocados en mejorar la eficiencia y la efectividad de determinados procesos y actividades mediante unos pocos cambios relativamente sencillos. Pero allí no termina la experiencia de la metodología Ágil. Para que los principios de Ágil realmente causen efectos y generen resultados, AI debe ir más allá de la experimentación y escalar los componentes relevantes de Ágil a todo su modelo de prestación de servicios. Comience por establecer algunos hitos que desea alcanzar dentro de un año: por ejemplo, completar una cantidad determinada de auditorías internas bajo Ágil, realizar todas las auditorías de TI siguiendo algunos principios de Ágil o mejorar los niveles de satisfacción del auditado. Sea claro: no es necesario que AI se convierta totalmente a Ágil. Escalar Ágil implica contar con un enfoque sistemático y consistente que permita extraer todos los conceptos de Ágil adecuados para su organización.



# Cómo puede ayudar KPMG

Si su departamento de AI se encuentra en un proceso de búsqueda o transformación, KPMG puede ayudarlo a incorporar aspectos de Ágil para mejorar la eficacia, la cooperación, el aseguramiento, la administración del riesgo y el valor de la organización.

En la adopción de nuestro marco y la incorporación de los principios del Manifiesto de AI de KPMG, de eficacia comprobada, trabajaremos junto con ustedes para identificar aquellos elementos de Ágil que mejor se adecuan a su organización, para que pueda incorporarlos y, de este modo, su equipo pueda producir informes de auditoría con mayor impacto, más esclarecedores y oportunos.

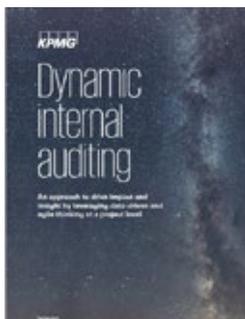
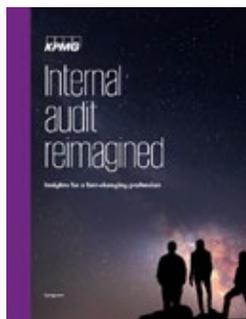
Al ganar la confianza de todas las partes interesadas, se crea una plataforma para un crecimiento responsable, una toma de decisiones sólida, una innovación audaz y avances sostenibles en el desempeño y la eficiencia.

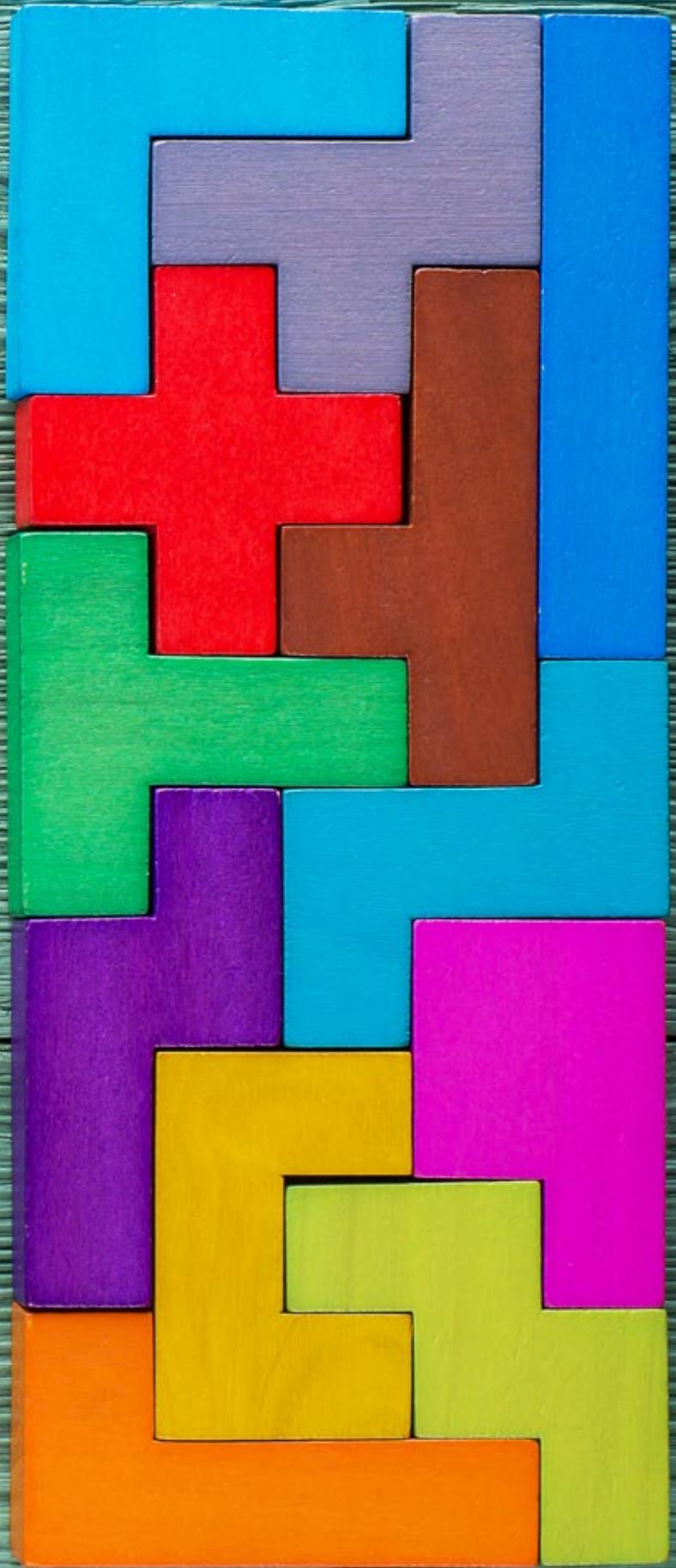
KPMG concentra en una función global habilidades sólidas en materia de riesgo y regulaciones, soluciones digitales avanzadas y conocimientos de gestión del cambio. Podemos ayudarlo a ganarse la confianza de todo aquel que tenga un interés en su negocio: desde clientes, empleados y proveedores, hasta organismos reguladores, accionistas y las comunidades en las que opera.

Nuestro enfoque hacia la metodología Ágil hace que usted centre su atención en los resultados del negocio y en sus prioridades estratégicas. Haciendo lo correcto, de la mejor manera posible, podrá asegurarse un futuro exitoso y sostenible.

Para mayor información, ingrese a <https://advisory.kpmg.us/services/risk-assurance/internal-audit-enterprise-risk.html>.

## Lecturas recomendadas





# Contactanos

**Michael A. Smith**

**Partner, Internal Audit Solution Leader**

**T:** 214-840-6019

**E:** michaelasmith@kpmg.com

**Richard Knight**

**Service Champion, IT Internal Audit  
Technology Risk Management**

**T:** 703-286-8393

**E:** raknight@kpmg.com

**Diana Griffin**

**Manager, Future of Internal Audit  
Center of Excellence**

**T:** 214-840-8296

**E:** dianagriffin@kpmg.com

**Walter Risi**

**Lead Partner, Consulting and IT Advisory  
Services, KPMG in Argentina**

**E:** wrisi@kpmg.com.ar

**Romina Bracco**

**Lead Partner, Governance, Risk &  
Compliance Services, KPMG in Argentina**

**E:** rbracco@kpmg.com.ar

## Contribuciones adicionales/agradecimiento especial a Sheila Stark

Some or all of the services described herein may not be permissible for KPMG audit clients and their affiliates or related entities.

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



The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act upon such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

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