



# CIENCIA CONTABLE: VISIÓN Y PERSPECTIVA

5 años de  
de la PUCP



## Capítulo 2

Libro homenaje  
de la Facultad de Ciencias C



Óscar Alfredo Díaz Becerra  
José Carlos Dextre Flores  
Editores

**BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERÚ**  
Centro Bibliográfico Nacional

657            Ciencia contable: visión y perspectiva / Óscar Alfredo Díaz Becerra, José Carlos Dextre Flores,  
C4            editores.-- 1a ed.-- Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial, 2017  
(Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa).  
405 p.: il., diagrs.; 24 cm.

«Libro homenaje por los 85 años de la Facultad de Ciencias Contables de la PUCP».  
Incluye bibliografías.

D.L. 2017-15495  
ISBN 978-612-317-308-1

1. Contabilidad - Ensayos, conferencias, etc. 2. Contabilidad - Normas 3. Contadores - Ética profesional 4. Auditoría - Normas 5. Finanzas públicas - Contabilidad 6. Contabilidad tributaria I. Díaz Becerra, Óscar Alfredo, 1962-, editor II. Dextre Flores, José Carlos, 1944-, editor III. Pontificia Universidad Católica del Perú

**BNP: 2017-2877**

*Ciencia contable: visión y perspectiva*

*Libro homenaje por los 85 años de la Facultad de Ciencias Contables de la PUCP*

Óscar Alfredo Díaz Becerra y José Carlos Dextre Flores, editores

© Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial, 2017

Av. Universitaria 1801, Lima 32, Perú

feditor@pucp.edu.pe

www.fondoeditorial.pucp.edu.pe

Diseño, diagramación, corrección de estilo  
y cuidado de la edición: Fondo Editorial PUCP

Primera edición: noviembre de 2017

Tiraje: 500 ejemplares

Prohibida la reproducción de este libro por cualquier medio, total o parcialmente,  
sin permiso expreso de los editores.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2017-15495

ISBN: 978-612-317-308-1

Registro del Proyecto Editorial: 31501361701192

Impreso en Tarea Asociación Gráfica Educativa  
Pasaje María Auxiliadora 156, Lima 5, Perú

## ALINEACIÓN Y VALOR EN LOS NEGOCIOS CON SOPORTE EN AUDITORÍA INTERNA

Nancy Yong Chung

Alinear las expectativas de los principales grupos de interés de una organización con los recursos y las capacidades requeridas permite a una función de auditoría interna y entregar valor agregado diferencial con respecto a lo que se espera de manera tradicional.

*Palabras clave:* auditoría interna, grupos de interés, valor agregado.

Hoy en día, las funciones de un área de auditoría interna son consideradas aliadas estratégicas que contribuyen con el cumplimiento de las principales expectativas y prioridades de los distintos grupos de interés y del conjunto de una organización. Aunque la mayoría de las funciones de auditoría interna han identificado la necesidad de que sus departamentos se acoplen a la dinámica del negocio de sus empresas, gestionando nuevos riesgos, incorporando nuevas habilidades, colaborando con otras funciones relacionadas con el riesgo y aplicando nueva tecnología, se siguen tomando progresivamente los pasos y medidas necesarios a fin de cumplir con estos nuevos retos, que no constituyen más que factores de diferenciación que no han implementado todas las empresas para alcanzar objetivos reales y necesarios. Sin un plan, es complejo mantener la claridad con respecto a la visión y la misión de una función de auditoría interna, y dar los pasos requeridos para que esta sea de vanguardia y esté a la altura de las circunstancias.

En ese sentido, un área de auditoría interna debería comenzar por elaborar lo que se denomina una «hoja de ruta» que le permita orientar sus iniciativas y actividades de inicio a fin, cumpliendo de manera anticipada con los prerrequisitos mínimos e indispensables de manera oportuna, efectiva y eficiente. En ese proceso, debe orientarse hacia una participación más proactiva en las iniciativas estratégicas, para lo cual debe contemplar, entre otros aspectos, los siguientes:

- **Estrategia.** Corresponde a la manera en que la función de Auditoría Interna toma en consideración la estrategia general de la compañía, las expectativas de los grupos de interés clave y los impulsores de valor de los negocios clave para definir su propia estrategia como área generadora de valor agregado.
- **Estructura.** Corresponde a la manera en la que la función de Auditoría Interna se estructura y se respalda en la organización para permitir la entrega de su misión, incluidos las expectativas del directorio, el alineamiento de la organización, la independencia, la autoridad y el respaldo de la gerencia, siempre tomando como base la definición y política organizacional definida por la compañía.
- **Recursos humanos.** Se enfoca en los procesos que las funciones de auditoría interna tienen para atraer y retener el talento, permitir el progreso y la evolución de los recursos en sus funciones, desarrollar las habilidades y capacidades, el aprendizaje, desarrollo y nivel de recursos, alineados con los procesos establecidos por la compañía.
- **Procesos.** Corresponde a los procesos operativos empleados por la función de auditoría interna para cumplir con sus objetivos, y lograr que los procesos y métodos de comunicación sean efectivos y eficientes.
- **Tecnología.** Responde a la manera en la que las funciones y procesos de auditoría interna utilizan la tecnología para impulsar la efectividad y eficiencia de sus labores.

Adicionalmente, hoy los principales grupos de interés de una organización demandan de sus funciones de auditoría interna un liderazgo proactivo y eficaz como resultado de un desempeño ajustado al negocio, con lo cual añaden valor mediante la mejora continua de sus procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

En ese sentido, el liderazgo proactivo puede darse de diversas formas, tales como una presencia directa de Auditoría Interna en el negocio y en la participación en la planificación estratégica de sus compañías, lo que permite estar más cerca de todos los eventos que representen riesgos de negocio crítico y en los que actúe como ente preventivo (y no solo detectivo) la labor del departamento de Auditoría Interna.

En el estudio anual sobre el estado actual de la profesión de auditoría interna preparado por PwC en el año 2014, se indica que cuando los grupos de interés tienen mayores expectativas y estas son atendidas por su función de auditoría interna, se les considera «asesores de confianza», con un liderazgo altamente eficaz y un mejor desempeño, lo cual añade mayor valor significativo a los negocios de las empresas en cualquier industria<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> 2014 State of the Internal Audit Profession Study. <https://www.pwc.com/us/en/risk-assurance-services/publications/assets/pwc-state-of-the-internal-audit-profession-2014.pdf>

La mejora continua de sus procesos de gestión de riesgos, control, gobierno y liderazgo desempeña un papel clave en la eficacia y eficiencia de las funciones de Auditoría Interna. De acuerdo con un nuevo estudio elaborado por PwC en el año 2016, se desprende que las funciones de Auditoría Interna que tienen un liderazgo eficaz se desempeñan mejor y añaden mayor valor a sus negocios<sup>2</sup>.

Asimismo, dicho estudio revela que más de la mitad de los entrevistados consideran que la auditoría interna está contribuyendo significativamente en agregar valor al negocio. Eso es un buen avance comparado con los resultados de años anteriores, en los que quedaba aún un trecho largo por recorrer. Igualmente, el estudio identifica que el 62% de los principales grupos de interés esperan más valor de la función de auditoría interna, y el 55% desea que esta sea un asesor más proactivo y de confianza dentro de los siguientes cinco años.

En ese sentido, son importantes las recientes declaraciones de Jason Pett, líder de PwC de Internal Audit Solutions: «Estamos viendo una estrecha correlación entre un fuerte liderazgo y la capacidad de auditoría interna para agregar valor y ofrecer un alto rendimiento», y, además, «Para continuar con el fomento de las funciones de auditoría interna para convertirse en asesores de confianza más dentro de sus organizaciones, las partes interesadas deben promover un fuerte liderazgo de auditoría interna, mientras que ejecutivos de auditoría trabajan para elevar el rendimiento y la percepción de sus respectivas funciones»<sup>3</sup>.

En línea con lo antes mencionado, se han identificado las siguientes cinco principales características que los responsables de auditoría interna más eficaces deben contemplar:

- Crear y perseguir una visión. Los responsables de auditoría interna más eficaces deben poseer una fuerte visión que se alinee tanto con la dirección estratégica de la empresa como con las expectativas de los grupos de interés. Estos líderes deben traducir sus visiones en los planes estratégicos e invertir en las capacidades en apoyo de su visión, especialmente en lo que respecta al análisis de los datos, así como en las herramientas tecnológicas que les permitan innovar sus procesos.
- Desarrollar y retener el talento adecuado. La escasez de talentos está identificada como una de las barreras más importantes para aumentar sus contribuciones como líderes eficaces. Además, como la transformación de los negocios

---

<sup>2</sup> 2016 State of the Internal Audit Profession Study. <https://www.pwc.com/na/en/assets/pdf/2016-State-of-the-Internal-Audit-Profession-Study.pdf>

<sup>3</sup> PwC Press Release - 2016 State of the IA Profession Study. <http://www.pwc.pe/es/prensa/assets/Press-Release-2016-State-of-the-IA-Profession-Study.pdf>

está en continua evolución, se requieren permanentemente nuevas y mejores habilidades; en ese sentido, está demostrado que los responsables de auditoría interna más efectivos y eficientes exhiben dos tipos de comportamientos que se destacan del resto: un enfoque en la tutoría y el desarrollo del talento, así como la capacidad de desarrollar el recurso humano adecuado cuando sea necesario. De este modo, se facilita una política de desarrollo personal a través de una discusión abierta y trabajando en equipo para resolver problemas.

- Empoderar a la función de auditoría interna: La posición organizacional y el apoyo de los grupos de interés desempeñan un papel importante en la eficacia de los responsables de auditoría interna. En el estudio de PwC antes mencionado, se muestra que el 78% de los líderes de auditoría interna más eficaces son vicepresidentes o mantienen altos puestos de responsabilidad en su organización. De esta manera, se establece una cultura empresarial que apoya la importancia del establecimiento de un fuerte ambiente de control.
- Demostrar presencia ejecutiva. Los responsables de auditoría interna deben informar, educar y ser actores de influencia, así como ganar la confianza de los principales grupos de interés de una organización. En este marco, uno de los retos más difíciles de enfrentar es la variedad de interlocutores internos y externos debido a las diferentes expectativas que se puedan tener.
- Alineación con el negocio. Los responsables de auditoría interna más eficaces se diferencian por su forma de vincularse de manera significativa con el negocio. Los auditores internos deben ser capaces de sobresalir en tres comportamientos específicos para convertirse en líderes eficaces:
  - Desarrollar relaciones basadas en confianza;
  - Establecer asociaciones a través de las líneas de defensa para cumplir un papel más importante en la coordinación de la gestión de riesgos en todas las funciones;
  - Utilizar estas conexiones para elevar su nivel de participación en toda la organización, asumiendo roles de liderazgo en el trabajo con la gestión, el cumplimiento, funciones legales y otros de aseguramiento para desarrollar una estrategia de aseguramiento integrado.

Adicionalmente, y de manera complementaria, las normas para el ejercicio profesional de la auditoría interna emitidas por The Institute of Internal Auditors (THEIIA) establecen que los responsables de auditoría interna deben desarrollar y mantener un programa de aseguramiento de calidad y mejora que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna y monitoree continuamente su eficacia.

Así, la actividad de Auditoría Interna debe adoptar un proceso para supervisar y evaluar la eficacia general de su propio programa de calidad, que debe incluir principalmente lo siguiente:

- Evaluaciones internas que incluyan revisiones continuas del desempeño de la actividad de auditoría interna, así como revisiones periódicas mediante la autoevaluación u otras personas dentro de la organización, con conocimiento de las prácticas de auditoría interna y de las normas relacionadas;
- Evaluaciones externas que sean consistentes con las revisiones de aseguramiento de calidad, al menos, una vez cada cinco años por revisores calificados e independientes.

Finalmente, como se puede notar, ni la globalización ni las mejores prácticas de gobierno corporativo y empresarial son ajenas a las funciones de auditoría interna. Hoy los retos que tienen estas áreas son muy demandantes en cuanto a demostrar su liderazgo efectivo y agregar valor en sus organizaciones, y ser efectivas, eficientes y de estrecha relación con las expectativas de los principales grupos de interés. Alcanzar altos niveles de eficiencia no es fácil, pero las funciones de auditoría interna que aún no han empezado pueden comenzar a moverse en esa dirección, a partir de un rediseño de su actividad en torno a un conjunto alineado de las expectativas de los grupos de interés y de la construcción de capacidades que permitan un mejor y visible agregado de valor empresarial.

Recordando a Michael Porter, «pasamos de la filantropía a la RSE y a la sustentabilidad y ahora hay que pasar a la creación de valor compartido»; las áreas de auditoría interna se constituyen como una de las funciones llamadas a crearlo<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> ExpokNews (2011). <http://www.expoknews.com/10-frases-de-michael-porter-sobre-valor-compartido-en-expomanagement-2011/>