

Análisis de datos en la gestión del riesgo

Auditoría Interna y cumplimiento



Las empresas líderes y entidades gubernamentales pueden obtener una ventaja competitiva a través de la utilización de sus datos para tener un nivel de conocimiento y percepción nunca antes visto. Los métodos van introduciéndose rápidamente en las funciones de Gestión de Riesgos, Cumplimiento y Auditoría Interna (AI), lo que permite a los CFO, CRO y Auditores comprender y cuantificar mejor los riesgos y desplegar controles y procesos de negocio con rapidez y eficacia.

Las prácticas que privilegian un enfoque más cuantitativo basado en datos para la identificación y evaluación de riesgos, controles, cumplimiento y cuestiones relacionadas con presentación de la información proporcionan a la directiva una mayor y más eficiente cobertura de riesgos.

“La búsqueda y el análisis de datos están entre las cinco habilidades más deseadas por los Directores de Auditoría interesados en contratar nuevos talentos”.

Richard Chambers,
Presidente y CEO
The Institute of Internal Auditors

Las técnicas avanzadas de análisis de datos pueden potenciar e incluso cambiar las propuestas de valor de las funciones mencionadas. Para posicionarse como aceleradores del cambio organizacional, los CFO, CRO y los Auditores Internos deben estar a la vanguardia en el uso de tecnologías; sacando partido de las tecnologías de análisis de datos podrán marcar la pauta de reacción efectiva ante esta nueva realidad del negocio. En este artículo nos enfocaremos en detalle en el caso de AI.

Reconocer el potencial

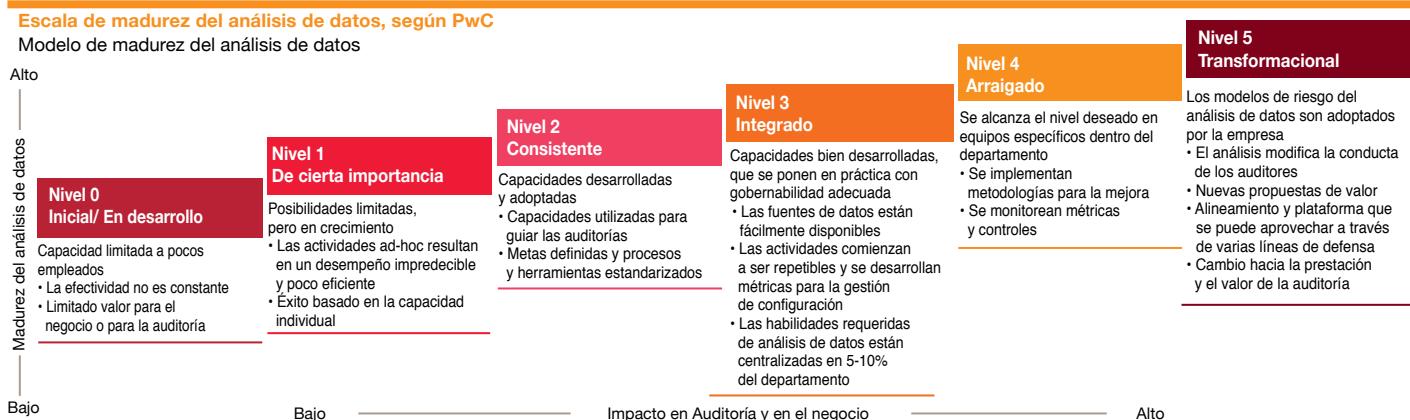
Los avances tecnológicos y la creciente disponibilidad de datos facilitan a las empresas la posibilidad de generar conocimiento tangible, oportuno y basado en hechos para dar respuesta a preguntas sobre cuestiones complejas. En México los directivos, comités de riesgos e incluso los organismos reguladores están haciendo análisis de datos de múltiples fuentes y formatos para comprender y monitorear su desempeño en un entorno de negocios siempre cambiante.

Las prácticas de Gestión de Riesgos, Cumplimiento y AI que privilegian un enfoque más cuantitativo basado en datos para la identificación y evaluación de riesgos, controles, cumplimiento y cuestiones relacionadas con presentación de la información proporcionan a la directiva una mayor y más eficiente cobertura de riesgos.

En la publicación de *PwC State of the Internal Audit Profession Study* (2013) se confirma que la mayoría de los directores y responsables de Auditoría comprenden el valor de las técnicas de análisis de datos para mejorar la profundidad y la cuantificación de los problemas y así llegar a una identificación más oportuna de los riesgos presentes y futuros.

En la publicación se muestra que se está cambiando el nivel de auditoría: de metodológico basado en muestras a monitoreo continuo analítico basado en revisiones de la totalidad de los datos. Más aún de aquí en adelante las organizaciones esperan la participación de AI como un asesor de negocio proactivo que contribuya no solo con revisiones, sino con análisis predictivos que ayuden al cumplimiento de las metas de las líneas de negocio.

Pero solo 31% de las prácticas de AI emplean análisis de datos con regularidad. Ante esta realidad surge un cuestionamiento: ¿Qué pueden hacer hoy los líderes de AI para incrementar la madurez del análisis de datos en la profesión y obtener los amplios beneficios que ofrece el análisis de datos? En el gráfico 1 se muestra el proceso de evolución del análisis de datos.



Para el mejor aprovechamiento de los datos

Según nuestras investigaciones, las principales barreras para madurar en los ámbitos de gestión de datos y analítica están relacionadas con formar y/o adquirir el conjunto adecuado de habilidades de análisis de datos, incorporar el análisis de datos en el ciclo de vida de AI, identificar y obtener las tecnologías apropiadas, así como tener acceso oportuno a datos exactos, completos y relevantes. Ante esta situación PwC recomienda los siguientes pasos para transformar la AI a través del análisis de los datos:

1. Construir el conjunto de habilidades.

Se necesita un conjunto de habilidades para aplicar el análisis de manera holística, lo cual implica una mentalidad analítica, cuantitativa y creativa. Sin las habilidades apropiadas resulta muy arduo para AI sintetizar diversos datos puntuales, comprender las tendencias que se identifican y decidir en dónde enfocarse. El resultado suele ser un enfoque reactivo, basado en hechos históricos, en oposición a un enfoque proactivo basado en riesgos y tendencias. Se necesita un grupo de usuarios avanzados (*power users*) con sólidas habilidades técnicas y analíticas que se encargue de asistir al resto de los usuarios del departamento de AI quienes, a su vez, recibirán capacitación para comprender cómo reconocer el uso de datos y así sintetizar el resultado.

2. Incorporar integralmente el análisis de datos.

Muchos departamentos de AI intentan incorporar técnicas de análisis en auditorías en forma separada, principalmente en las pruebas que realizan; todavía no utilizan el análisis de datos en el ciclo completo de auditoría. Una gran cantidad de empresas está comenzando a enfocar el análisis de datos en los procesos financieros como cuentas por pagar, nómina o gastos, ya que son relativamente más fáciles de utilizar y administrar. Este enfoque restrictivo limita la capacidad de AI de incorporar los datos en la identificación y evaluación de áreas de mayor riesgo empresarial.

Para darle mayor valor al análisis de datos, AI puede determinar cómo las organizaciones pueden emplear estratégicamente el análisis con respecto a cuestiones clave de riesgo y cumplimiento, como la Ley estadounidense de Prácticas Corruptas en el Extranjero (*Foreign Corrupt Practices Act, FCPA*). También puede hacer uso de los datos en todos los aspectos del proceso de la auditoría, desde la evaluación de riesgo hasta la presentación de informes y el monitoreo continuo. De este modo, AI podrá aportar conclusiones de mayor impacto en forma constante, demostrando mayor eficiencia en la asignación de recursos, esto impulsará un cambio de conducta y de visión en el auditor interno del futuro.

3. Aplicar la tecnología. En State of the Internal Audit Profession Study se indica que históricamente los departamentos de AI no planificaron ni invirtieron apropiadamente en las tecnologías requeridas para analizar datos de manera habitual, independientemente de si se trata de herramientas de análisis simples o soluciones empresariales más complejas desplegadas (por ejemplo el espectro de ACL/IDEA, herramientas de visualización de datos y herramientas de GRC).

La tecnología debe ser vista como un instrumento posibilitador, y los objetivos de análisis de AI a corto y largo plazos tendrán efecto directo sobre la tecnología y la capacitación que requerirá el departamento de AI. Este tipo de planificación es fundamental para avanzar en el proceso de integración del análisis de datos en la metodología del departamento, y debe ser considerado e incorporado en el proceso del presupuesto anual. Si bien el cambio en el enfoque de auditoría y en la conducta del auditor será decisivo para medir el retorno de inversión, la complejidad de la tecnología debería estar alineada con los objetivos del departamento a más largo plazo.

Las principales barreras para madurar en los ámbitos de gestión de datos y analítica están relacionadas con formar y/o adquirir el conjunto adecuado de habilidades de análisis de datos.

4. Recabar datos relevantes. Los departamentos de AI siguen teniendo dificultades para obtener información oportuna, completa, exacta y relevante. Hay temas recurrentes en relación con la disponibilidad de los datos, entre ellos múltiples sistemas, problemas conocidos con la calidad de los datos, tecnología limitada para descargar los datos solicitados, datos disponibles fuera de los sistemas transaccionales como videos de cámaras de vigilancia, grabaciones de los call centers, correos electrónicos, documentos escaneados, geolocalización, redes sociales, entre otros que AI debe solucionar después de haber sorteado los obstáculos previos de recursos tecnológicos y humanos, así como la incorporación de los datos en el ciclo de vida de auditoría.

Un paso que puede darse para superar esta barrera es que AI evalúe qué datos usados por otros departamentos podrían servir también para sus propósitos. Asociarse con otros departamentos, incluyendo TI, suele ser determinante para identificar los conjuntos de datos necesarios, fiables y de fácil acceso, de múltiples fuentes y formatos aprovechando las tendencias de Big Data.

Algunos grupos de AI con procesos más sofisticados han logrado implementar la utilización de datos a lo largo del ciclo completo de auditoría, mejorando el desempeño en comparación con otros grupos de desempeño medio (Gráfico 2). Los líderes identificados en el estudio de PwC comprendieron que integrar el análisis de datos puede ser una ayuda efectiva para que su departamento sea más ágil e importante.

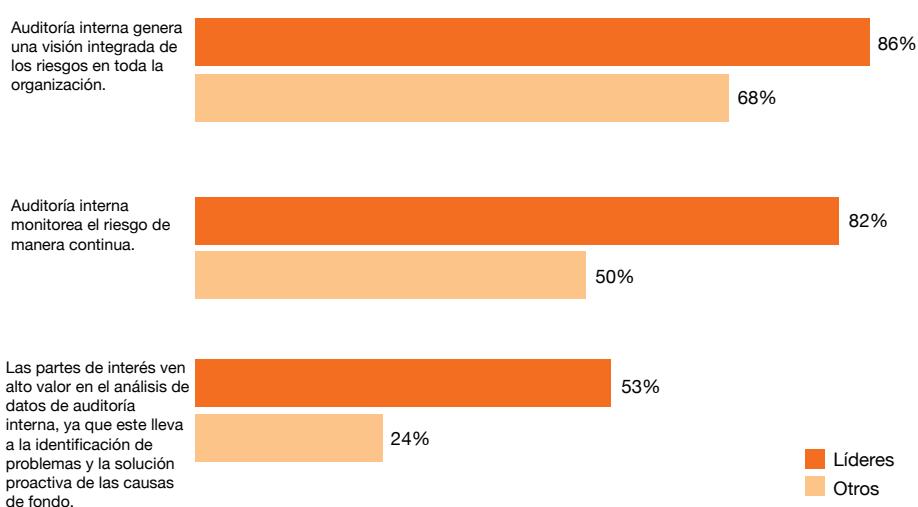
Según la experiencia de PwC, los departamentos de AI que obtienen mayor valor del análisis de datos fueron los que construyeron las habilidades y la tecnología requeridas, ya sea contratando recursos propios o asociándose con un proveedor de servicios e hicieron uso de los datos en todas las etapas del ciclo de auditoría.

5. Determinar dónde se encuentra actualmente la organización. Para dar un paso decisivo, AI debe evaluar qué obstáculos hace falta superar y asegurarse de que el plan de análisis de datos ataque esos impedimentos de manera ordenada y en línea con la estrategia de la empresa a corto y largo plazos. Esto incluye ponerse de acuerdo sobre las personas, capacidades, procesos, tecnología y presupuesto requeridos para implementar el plan con éxito.

Sin duda, se requiere una inversión de capital humano y financiero para construir y consolidar el análisis de datos dentro de AI; se pueden aprovechar las inversiones ya realizadas por un proveedor de servicios para no soportar toda la carga de la inversión internamente. Si se hace correctamente, la inversión en capacidad tecnológica y habilidades de análisis de datos (ya sea que se construyan o se adquieran de un proveedor de servicios) se podrá desarrollar tareas más vanguardistas de valor agregado.

6. Diseñar el plan. Es fundamental fijar objetivos asequibles y plazos que se ajusten al presupuesto y las capacidades de AI, así como reconocer la inversión requerida. La clave es identificar un punto de partida lógico, con datos fiables que puedan ser el cimiento para que AI ajuste su enfoque de auditoría basado en los resultados del análisis de datos. (Ver recuadro Generar el impulso para un análisis de datos sostenido).

Diferencias entre el desempeño promedio y los líderes



Generar el impulso para un análisis de datos sostenido

Una empresa de servicios públicos radicada en Estados Unidos está iniciando un proceso de auditoría continua y análisis de datos. Trabajando junto a PwC, su grupo de Auditoría Interna formado por solamente 10 personas, comenzó por identificar y seleccionar las áreas que debían apuntar hacia el análisis de datos, entrevistando a las partes interesadas y fomentando el apoyo de la dirección. Era particularmente importante obtener el apoyo de IT, para poder comprender los problemas relacionados con los datos y también para identificar y tener acceso a los mismos. Mientras el equipo interno se concretó en generar y dar valor a relaciones con IT, PwC aportó al proyecto profundidad en el análisis de datos, disciplina y capacidades analíticas. Inevitablemente, este nuevo paradigma de acceso instantáneo a la información generó el deseo de poder analizar la misma información utilizando distintos enfoques. Contar con los datos, herramientas y habilidades necesarias para reorganizar y analizar la información bajo diferentes prismas fue fundamental para el éxito desde el comienzo del proyecto.

Finalmente el proyecto despertó mucha expectación, ya que produjo recomendaciones específicas respecto a determinados empleados, funciones, establecimientos y unidades de negocios, los cuales ayudaron a lograr la atención y el apoyo del CEO y CFO.

Los resultados se usaron con el COO y otros líderes de negocio para generar debates y acciones concretas en áreas o departamentos que previamente no eran visibles o analizables para la compañía.

Al reflexionar sobre el desempeño de Auditoría Interna, el CEO, el CFO y el presidente del comité de auditoría identificaron esta área como de valor significativo en la auditoría interna. Actualmente el equipo de Auditoría Interna de esta empresa está trabajando para mantener este impulso, incorporando el análisis de datos como aspecto clave de su plan estratégico para 2014.

7. Sostener el cambio. Se requiere una sólida gestión de proyecto y monitoreo, así como una administración del cambio activa, lo que incluye formar la cultura apropiada y hacer que el equipo se entusiasme con el proyecto. Con una nueva mentalidad, el foco de pensamiento del equipo está en qué técnicas de análisis se podrían aplicar y cómo esto podría reemplazar o complementar los enfoques de auditoría anteriores. Presentar información de métricas internas que muestren cómo AI va adoptando el análisis de datos ayudará a generar y sostener el impulso para el cambio.

Dedicarse a estas áreas clave será vital para la sostenibilidad a largo plazo. Para evaluar si su plan es sólido y su programa está bien encaminado, existen algunas preguntas clave que deberían responderse para lograr sus metas en el análisis de datos:

Una planificación efectiva requiere de una profunda comprensión respecto de qué datos existen dentro de la organización, incluyendo dónde se almacenan y cómo son utilizados por los diferentes departamentos, así como de datos de otras fuentes externas a la compañía que pudieran aprovecharse. Como parte de este proceso, AI logaría una mejor comprensión de los indicadores clave de rendimiento que ya se están midiendo y qué significan las fluctuaciones de estos indicadores para el negocio.

Asociándose con otros grupos, como Operaciones o Finanzas, AI puede lograr una mayor comprensión de cómo los datos son utilizados por estos grupos, reutilizar su trabajo y mejorar la coordinación con estos últimos. Esta colaboración permitirá a AI generar una visión integral del riesgo en toda la organización, efectuar una identificación y evaluación de riesgos continua, y adaptar el plan de AI para reducir las brechas de cobertura. Por último, como parte de la planificación, es importante determinar cómo cambiará la metodología de auditoría para aprovechar al máximo el uso del análisis de datos. Entre los puntos a considerar están:

I. Evaluación del riesgo: ¿Qué tendencias históricas muestran los datos para comprender mejor los riesgos del negocio. ¿Con cuáles grupos dentro de la organización debería asociarse AI para captar y evaluar esos datos?

II. Planificación: ¿Qué análisis de referencia debería efectuar AI para determinar el nivel de esfuerzo de auditoría requerido?

III. Determinación del alcance: Para cada riesgo/objetivo de auditoría, ¿se tuvo en cuenta el análisis de datos y se identificó la fuente? ¿AI pudo hacer uso de datos que se habían solicitado con anterioridad?

IV. Trabajo de campo: ¿Se efectúan los análisis de modo que los resultados estén disponibles previo a que los auditores hagan el trabajo de campo? De ser así, ¿qué cambios en la determinación del alcance se aplicaron?

V. Presentación de informes: ¿Cómo hizo tradicionalmente su unidad de AI para ilustrar los resultados de los análisis de datos realizados? ¿Fueron las conclusiones comunicadas eficientemente en unos pocos puntos concisos, mediante gráficos o tablas?

VI. Monitoreo: ¿Cómo cambiaría su enfoque de auditoría si un área o proceso debiera ser auditado nuevamente? ¿Qué herramientas de análisis (una o dos) ayudarían a determinar si todavía existe un problema, o podría estar por aparecer?

Gráfico 3

Lista de control de factores críticos de éxito

Organización

- ¿Construimos capacidades y herramientas de manera centralizada?
- ¿Qué nivel de gestión de proyecto se requiere?
- ¿Tiene el mensaje de cambio la fuerza suficiente?

Recursos humanos

- ¿Qué conjunto de habilidades tenemos hoy en día?
- ¿Qué habilidades nuevas se necesitan?
- ¿Qué cursos o capacitaciones se requieren?
- ¿Tenemos una estrategia basada en desarrollar o comprar?

Prácticas de trabajo

- En qué cambia todo esto nuestra metodología?
- ¿El análisis de datos está integrado en todas las etapas de Auditoría Interna?
- ¿Cómo impacta esto a nuestra estrategia?

Tecnología

- ¿Qué elementos tenemos ya disponibles, y cuáles necesitamos?
- ¿Deberíamos desarrollar o comprar soluciones nuevas?
- Ya existe alguna solución dentro de la empresa?

Comunicaciones e informes

- ¿Cuál es nuestro papel en informar/encaminar los esfuerzos correctivos de los propietarios de la empresa?
- ¿Cómo estamos educando a los futuros profesionales de auditoría con respecto a los resultados exitosos provenientes de adoptar el análisis de datos?

Gestión del conocimiento

- ¿Cómo compartiremos la información con las otras áreas clave del negocio, como las funciones de Controller o Cumplimiento?

- ¿Cómo evaluaremos los avances?

Un enfoque centrado en los datos permite a las prácticas de AI identificar problemas, orientarse a los riesgos y asignar recursos de manera más eficiente.

Mayor relevancia y eficiencia

Un enfoque centrado en los datos permite a las prácticas de AI identificar problemas, orientarse a los riesgos y asignar recursos de manera más eficiente. Ya sea que los departamentos de AI desarrollen internamente sus habilidades o que se asocien con un tercero proveedor para sortear los obstáculos hacia el éxito, los que puedan adaptarse en tiempo más real y establecer un modelo bien interconectado de AI basado en datos tendrán mayor relevancia y podrán pasar de auditar simplemente partiendo de riesgos históricos a monitorear basados en riesgos prospectivos. En última instancia, el resultado de incorporar el análisis de datos es que las empresas pueden tener más confianza en que AI está destinando los recursos a los objetivos y las áreas de riesgo más importantes, obteniendo así el máximo valor del trabajo de auditoría planificado y realizado. ♦

Método para desarrollar la función analítica de Auditoría Interna

Nuestro proceso de pensamiento para fortalecer el análisis de los datos en la AI se basa en tres servicios clave:

1 Administración de la Información



Identificar las fuentes de información entre los sistemas de origen, datos de reportes y datos a nivel de la aplicación.

Definir la frecuencia de la información requerida (diario, mensual, trimestral) y las necesidades únicas.

Repetición a partir de desarrollar procesos manuales y automáticos para reducir la carga en la recopilación de la información.

2 Habilidades y herramientas de análisis estadístico



Definir los recursos a partir de los círculos concéntricos del equipo central, el champion de analíticos, y elevar el conjunto de habilidades de todo el departamento.

Elegir las tecnologías e identificar las capacidades y necesidades en términos de análisis estadístico, visualización, gestión de datos y soluciones de monitoreo.

Crear programas e incentivos para desarrollar la mentalidad y las capacidades analíticas.

3 Cultura basada en la información



Desarrollar estándares de ejecución y calidad para el análisis en lo referente a la planeación y prueba de los controles de auditoría.

Verificar que las herramientas tecnológicas del departamento se alineen a la metodología y respalden la capacidad de llevar un registro del seguimiento de la metodología.

Definir las métricas de éxito, comunicar y compartir las cuentas ganadas con todo el departamento para cambiar la cultura.

Nuestro método contempla la minería y el análisis de datos estadísticos para respaldar las evaluaciones de riesgos en toda la empresa, pruebas integrales, evaluaciones del modelo y reportes personalizados. Los principales beneficios de este enfoque son:

Conocimiento más profundo del negocio para ayudar en la inteligencia de la auditoría.

Reducción de costos existentes y futuros a través de la automatización de procesos.

Pruebas integrales para la verificación de procesos y controles.

Identificación de anomalías y patrones de alto riesgo para lograr una mejor cobertura.

Comunicación eficaz de aspectos y resultados importantes a través de tableros de control dinámicos.

Funciones de auditoría que sean más relevantes para la empresa y los consejos de auditoría.

Contactos:

Ignacio Madrid

Socio Líder de Data Analytics (RCSA)
Risk Assurance
ignacio.madrid@mx.pwc.com
+52 (55) 5263 5780

Sunil Thomas

Director Risk & Compliance
Systems & Analytics
sunil.thomas@mx.pwc.com
+52 (55) 5263 5843

Victor Hernández

Risk & Compliance Systems & Analytics
victor.hernandez.cabrera@mx.pwc.com
+52 (55) 5263 5855

Eduardo Esteban

Risk & Compliance Systems & Analytics
eduardo.esteban@mx.pwc.com
+52 (55) 5263 8502

www.pwc.com/mx/riskassurance

Síguenos



Busca nuestra App para iPad
"PwC México"

En PwC México vivimos la diversidad e inclusión como parte de la cultura de trabajo de nuestros colaboradores.