



# Agile

# Internal Audit

**Documentación Técnica sobre  
como incluir Agile en la Función de  
Auditoría Interna.**

Parte I: Introducción a trabajar  
con Agile



Agosto, 2020

# Agile Internal Audit



# Complejo, dinámico e interactivo...

**...son las palabras claves para el cambio continuo del ambiente organizacional. El cambio es el único factor consistente y el número de cambio incrementa rápidamente. Esto requiere que la organización adapte una forma de trabajar y pensar innovadora para mantenerse exitoso.**

También hemos visto estos mismos cambios ser necesarios dentro del campo de la Auditoría Interna en los años recientes. Desde trabajar de forma reactiva a una forma más proactiva, desde ofrecer aseguramiento hasta ofrecer consultoría y conocimiento a las organizaciones, pero también un mayor número de Funciones de Auditoría Interna (FAI) empiezan a afrontar el uso de metodologías ágiles. Esto empezó con la auditoría de procesos ágiles (TI) lo cual resultó en que la FAI empezará a utilizar los principios de esta metodología mientras se planea y durante la ejecución de las auditorías. Algunas de las FAI en los Países Bajos están liderando la aplicación de los principios de la metodología en sus trabajos mientras otras están experimentando.

... KPMG a resumiendo su conocimiento en clientes internacionales y las experiencias en la aplicación de la metodología Agile en este documento técnico.

## Parte 1

... **Provee conocimiento** sobre la historia, el contexto y el valor agregado de realizar auditorías ágiles dentro de las FAI's.

## Parte 2

... **Provee lineamientos prácticos** para ayudar a las FAI en la aplicación de los puntos iniciales de las auditorías ágiles en el diseño de la FAI, tanto la planeación como en la ejecución de las auditorías.

## Parte 1

- Origen de las metodologías ágiles.
- Cascada tradicional vs auditorías ágiles.
- Agile y auditorías internas.
- Principales conceptos.
- Agile y las prácticas Internacionales de auditoría.
- Modelo de Madurez de la auditoría interna ágil.

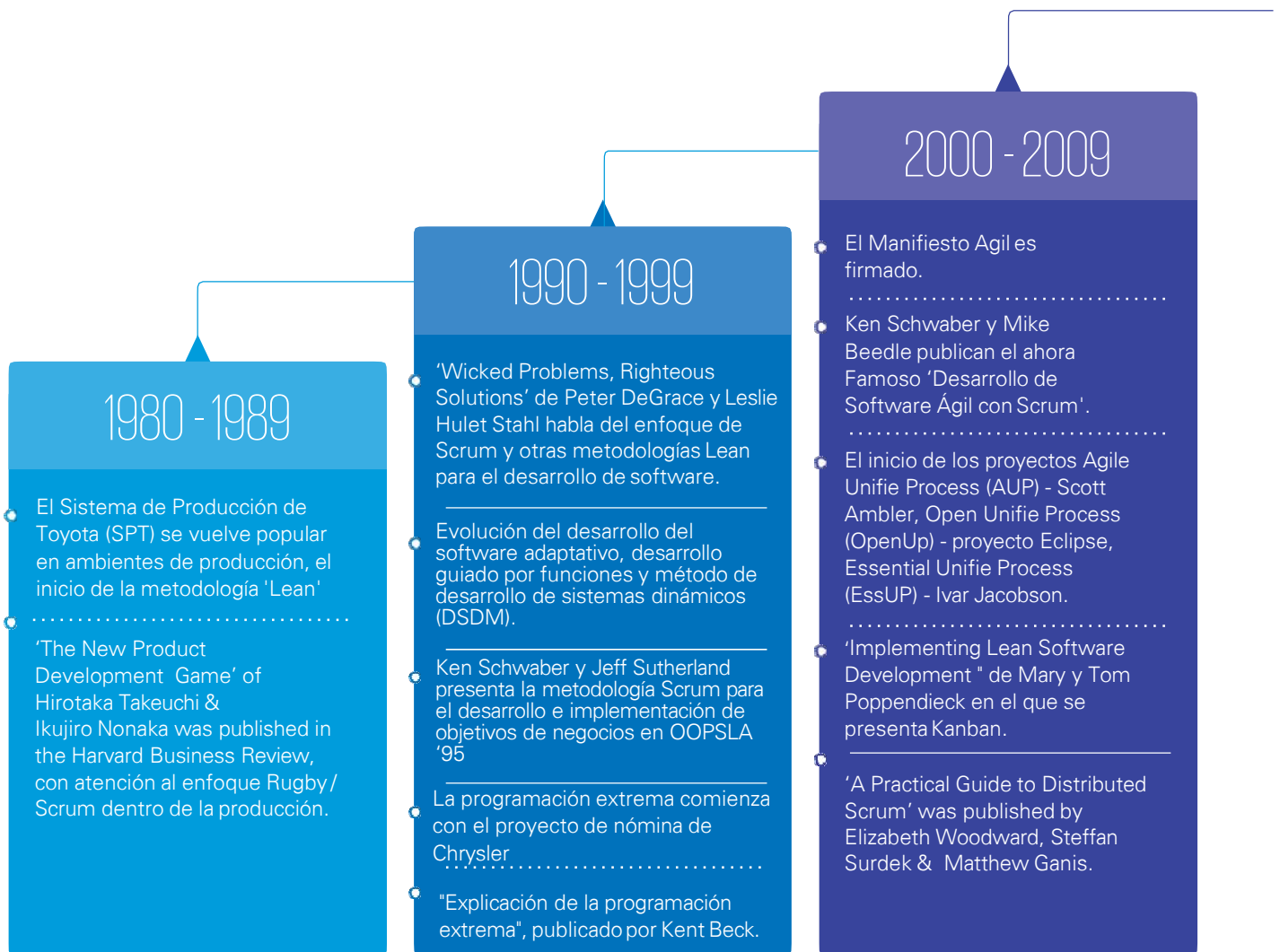
## Parte 2

- Enfoque Agile.
- Impacto de la metodología en la FAI.
- Ejecutando auditorías ágiles.
- Desafíos y oportunidades de las auditorías ágiles.
- Caso: Auditoría ágil por parte de los principales candidatos.
- Lo que se debe y no se debe hacer.

# Origen de las metodologías ágiles

La Metodología Ágil es un nombre colectivo para las metodologías basadas en el Manifiesto Ágil. Originalmente era usado en el desarrollo de softwares. Hoy, está siendo usado en todas las áreas de una organización incluyendo la segunda y tercera línea de defensa.

Los objetivos de utilizar los principios ágiles en las FAI son: **incrementar la calidad de las auditorías, reducir los ciclos de auditoría, mayor interacción con el auditado y ofrecer conocimiento.**



## 2010 - present

- Aplicación de la metodología Ágil en áreas diferentes a TI
- Desde proyectos de mejora fuera de la línea hasta la mejora continua dentro de los 'productos'
- Primeros pilotos en el campo de la auditoría ágil en los Países Bajos

## Recent developments & future

- La aplicación de la metodología para toda la organización:
  - 1) Ágil dentro de la primera Línea de Defensa
  - 2) Ágil dentro de la segunda Línea de Defensa a.o. riesgo, cumplimiento)
  - 3) Auditoría Interna Ágil
- En el futuro, un número significativo de FAI 's van a aplicar la Metodología Ágil en la auditoría con diferentes niveles de madurez (ver también el Modelo de Madurez de Auditoría Interna Ágil en la página 10-11)



Linea de Tiempo

# Cascada Tradicional vs. Ágil

Los fundadores de la metodología Ágil se remontan al siglo pasado, pero su reconocimiento y aplicación aún está en desarrollo.

Winston Royce introdujo el método de la cascada en 1970, principalmente para mostrar cómo no se debe hacer. Estaba a favor del enfoque de "hágalo dos veces", en el que el enfoque está en dividir el proyecto en partes pequeñas y actuar en consecuencia. Paradójicamente, desde entonces la mayoría de los proyectos se han ejecutado según el método de cascada.

Las auditorías (internas) también se llevan a cabo sobre la base del método de cascada. Existe una auditoría de las siguientes seis fases: planificación, investigación preliminar, trabajo de campo, informes, evaluación y seguimiento. A menudo, y con base en la interpretación actual de los estándares de Auditoría Interna, la fase del siguiente paso solo comenzará cuando se complete la anterior.

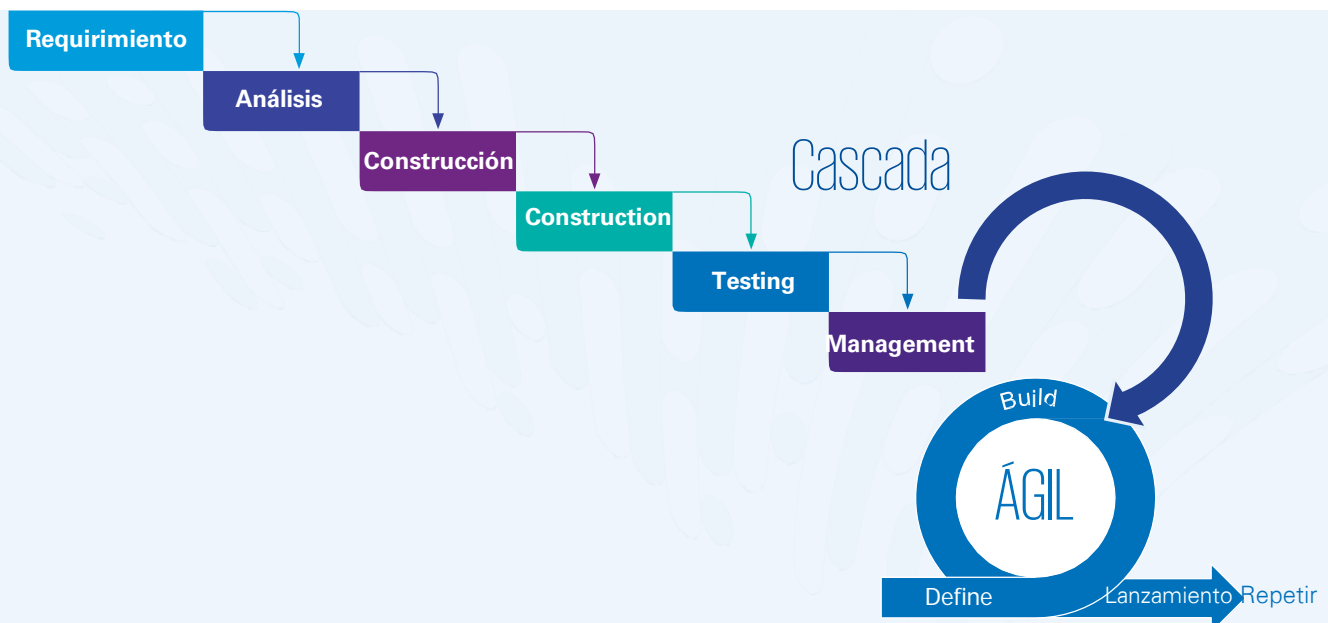
La Norma 2240 requiere un programa de trabajo aprobado antes de comenzar el trabajo de campo. Al mismo tiempo, esta Norma también ofrece espacio para ajustes en el programa de trabajo durante esta fase de trabajo de campo de la auditoría.

Al realizar una auditoría ágil, esta será la regla más que la excepción. Esto requiere un gerente de auditoría que apruebe todos los cambios en el programa de trabajo (y la priorización en el trabajo atrasado).

Working Agile ciertamente no es algo que todas las organizaciones deberían aplicar. A este respecto, siempre se debe tener en cuenta el entorno y la cultura de la organización. Es importante darse cuenta de que el método de cascada actual no es necesariamente la mejor solución para la FAI. Por esta razón, es valioso conocer y abrirse a nuevas formas de pensar y trabajar, como la auditoría ágil.

Esta publicación muestra que, además de los seis pasos de auditoría, que se aplican en casi todas las FAI, la integración de los métodos ágiles puede ayudar a aumentar el valor agregado de la FAI y el control interno de las organizaciones.

Las características distintivas de Agile en comparación con el método de cascada son: capacidad interactiva, flexible y de aprendizaje.



# Ágil y Auditoría Interna

La filosofía Ágil esta basada en 4 principios:

- Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas.
- El software de trabajo es más importante que la documentación completa.
- Colaboración del cliente sobre la negociación del contrato.
- Responde al cambio sobre el siguiente plan.

**La auditoría interna ágil** es la mentalidad y el método que utiliza una FAI para centrarse en las necesidades de las partes interesadas; Acelerar los ciclos de auditoría, proporcionar información oportuna y reducir el desperdicio de recursos. Al aplicar un método ágil, se puede aumentar la productividad y el valor agregado de la FAI y se puede reducir el tiempo de espera de una auditoría.

Las características clave de una auditoría interna ágil:

- Otra mentalidad de los auditores.
- El enfoque de la auditoría es flexible.
- Comienza el uso del día.
- Mayor participación del auditado.
- Coordinación continua del producto (informe)
- Aplicar principios ágiles que sean relevantes.

## KPMG's Agile AI Manifesto

1

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

2

Optimización continua del método **por cambios de bienvenida hanges**.

3

**Colaboración y equipos multidisciplinarios** como base para el valor agregado

4

**Interacciones cortas** como ayuda para ajustes oportunos en una auditoría.

5

**Planificación de auditoría interna flexible y dinámica** como resultado del monitoreo continuo de riesgos

## Scrum, Lean and Agile, que significa?

**Scrum** – Una forma flexible de hacer un producto. Trabajando en equipos multidisciplinarios que entregan productos de trabajo en carreras cortas, con una duración fija de una a cuatro semanas.

**Lean** – Una filosofía de gestión en el campo de la gestión de operaciones que tiene como objetivo obtener el máximo valor para el cliente con el menor desperdicio posible.

**Agile** – Un método iterativo para obtener deseos y demandas por encima de la superficie y continuar cumpliendo los requisitos siempre cambiantes.

# Conceptos Claves Agile

**Para ayudar a desarrollar una mejor imagen de la auditoría ágil, a continuación se explican varios conceptos de Agile.**

## Backlog de Auditoría

Una visión general que se actualiza constantemente con una determinación dinámica de los (sub) temas de auditoría. Esto ofrece flexibilidad en comparación con un plan de auditoría interna estático (por ejemplo, un año). Los elementos en la cartera de auditoría son abstractos con respecto al alcance, el proceso y el momento. Cuando la FAI y sus partes interesadas (por ejemplo, la junta o el AC) redefinen las necesidades de auditoría, el elemento se colocará más arriba en la cartera de pedidos hasta que esté listo para ser auditado. Los impulsores dentro de este proceso incluyen el análisis continuo de riesgos, la necesidad de las partes interesadas, pero también elementos como la fecha de la última auditoría para obtener una cobertura periódica del universo de auditoría total.

## Definición de inicio (DoR)

Un elemento en el Backlog de Auditoría es 'DoR' cuando la FAI y las partes interesadas acuerdan qué se auditará; sobre lo que debe lograr en la auditoría, el valor agregado esperado y los requisitos para el auditado.

## Sprints de Auditoría

Durante la ejecución de la auditoría, el elemento no figura en la lista de la lista de pedidos pendientes y los diversos elementos del alcance se dividirán en temas auditables definidos, llamados sprints. Los sprints son períodos en los que se debe completar un elemento, por ejemplo, de 2 a 4 semanas. Los sprints proporcionan un proceso, estructura y ritmo para el trabajo. El período de tiempo, en el que el equipo de auditoría debe cumplir un elemento, debe garantizar un plazo ajustado, sin causar estrés. El proceso se optimiza continuamente mediante sesiones interactivas (semanales). Al final de cada sprint, la FAI organiza una demostración en la que las observaciones se presentan al auditado. Esta demostración crea soporte para observaciones y busca posibles soluciones.

## Reducir gasto

Dentro de la auditoría ágil es la reducción de residuos uno de los conceptos centrales. Los desechos pueden expresarse de varias formas: esperando que algo continúe (por ejemplo, un auditado que no cumple), innecesariamente muchos movimientos (por ejemplo, viajes), los procesos no se describen lógicamente (por ejemplo, demasiado tiempo necesario para la preparación) o producir en exceso (por ejemplo informes de auditoría innecesariamente largos).

## Stand-up diario

El stand-up diario es una reunión diaria del equipo de auditoría de hasta 15 minutos. El objetivo del stand-up es coordinar el trabajo y planificar las próximas 24 horas. Durante la reunión de pie, todos responden 3 preguntas:

1. ¿Qué he logrado desde el stand-up anterior?
2. ¿Qué lograré hoy?
3. ¿Espero obstáculos y el equipo de auditoría puede ayudarme con ellos?

El objetivo del sprint de auditoría siempre se tiene en cuenta durante el stand-up. Este stand-up hace más probable que se logre el objetivo del sprint de auditoría.

## Definición de Completo (DoD)

DoD describe el resultado de los sprints de auditoría. Se puede expresar con cierto grado de certeza, una lista de observaciones, riesgos o recomendaciones, dependiendo de los deseos de las partes interesadas y la FAI. Un DoD ayuda a indicar el momento en que se ha completado un sprint desde la perspectiva del propietario del producto de auditoría. Si se completa la auditoría general de DoD, se finaliza la auditoría.

## Retrospectiva de Sprints

Dentro de una auditoría ágil, es común organizar una retrospectiva al final de cada sprint, en la que todos los problemas del proceso de auditoría se discuten y resuelven cuando sea posible. Aquí, es importante que cree un entorno seguro dentro del equipo de auditoría, donde todos puedan nombrar el 'desperdicio' sin tener ninguna consecuencia, de lo contrario, los problemas no estarán sobre la mesa.



# Agile y las prácticas Internacionales de auditoría

**Dentro de las normas de AI, se hace una distinción entre las normas relativas al diseño de la FAI (serie Attribute Standards 1000) y las normas para realizar auditorías (serie Performance Standards 2000). La aplicación de un método ágil dentro de un IAF tiene un impacto en el cumplimiento de los estándares IIA. Algunos ejemplos:**

## 1210

- ▶ Competencia profesional. Trabajar con métodos ágiles requiere diferentes conocimientos y habilidades del auditor interno. Por ejemplo, cuando se trabaja con un método Scrum, se requiere al menos un especialista (el Scrum Master) para administrar los procesos en la dirección correcta. Además, la comprensión de otros roles y la resistencia a los roles también es de gran importancia.

## 1300

- ▶ Programa de aseguramiento y mejora de la calidad. El sistema debe evaluar la calidad de la FAI e identificar mejoras. Este podría ser el mayor desafío para la auditoría ágil, ya que cada auditoría debe documentarse adecuadamente, ya que un revisor independiente debería poder volver a realizar la auditoría en función de la documentación. Es importante asegurarse de que la grabación y aprobación del trabajo se realice correctamente en todo momento. La auditoría ágil no desestima a la FAI de su obligación de registrar un buen juicio de auditoría

## 2010

- ▶ Planificación. Dentro de una forma de trabajo ágil, la forma en que se logrará el objetivo no está predeterminada. Las posibilidades de cambiar el plan de auditoría anual (o: el trabajo atrasado con los objetos a auditar) requieren la atención de la FAI con respecto a la planificación basada en el riesgo para poder determinar la priorización del trabajo de auditoría.

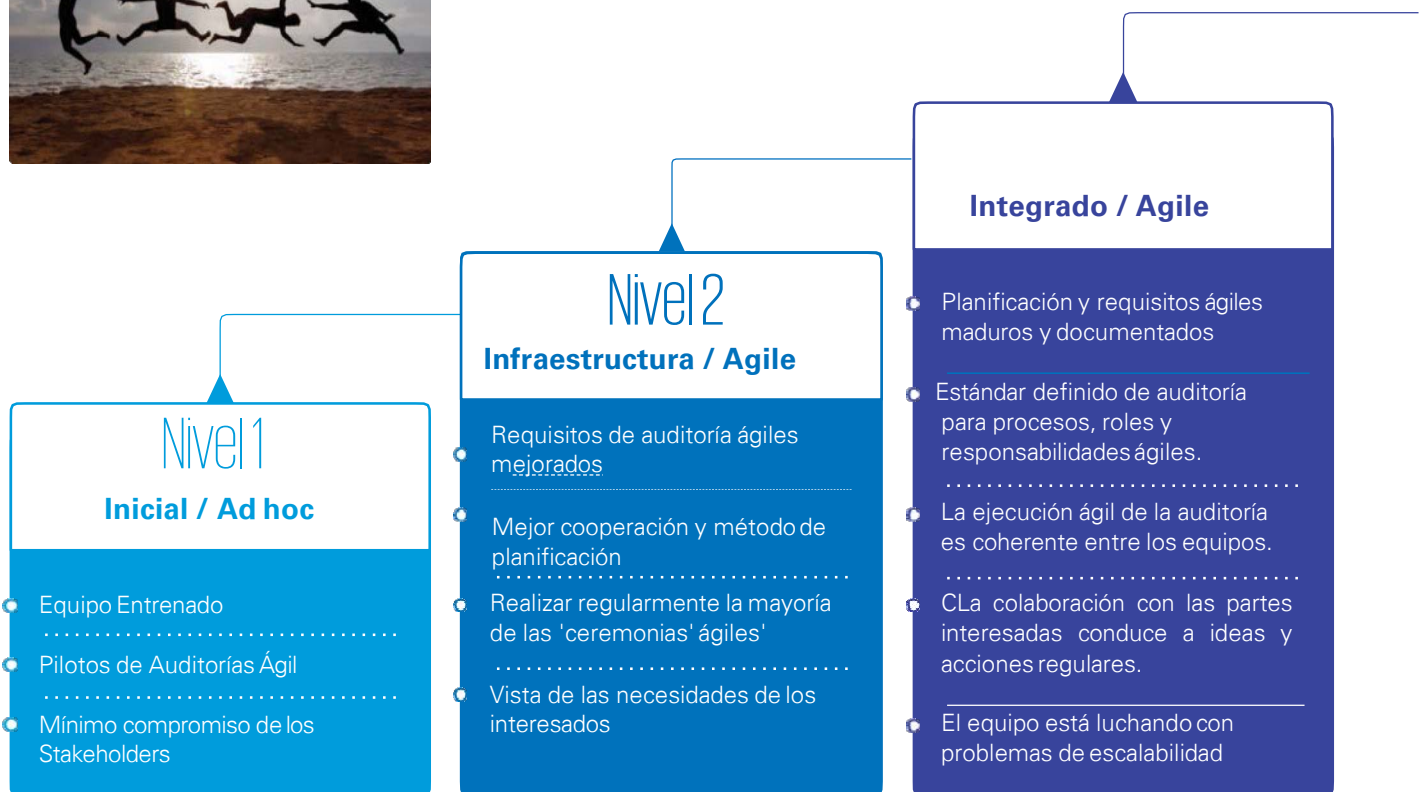
## 2200 / 2240

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

## 2330

- ▶ Documentando Información. Es probable que realizar una auditoría a través de un método ágil resulte en una forma más eficiente de documentar cómo se han establecido las conclusiones. Para cumplir con los estándares, es importante tener al menos un seguimiento de auditoría que muestre cómo se han establecido los hallazgos y la conclusión. (ver también 1300)

# Auditoria Interna Ágil – Modelo de Madurez





## Nivel 4

### Gestión / Agile

- Los KPIs ágiles bien definidos son medidos por equipos
- Los equipos de auditoría ágiles tienen el mandato y la recompensa
- El enfoque en la escalabilidad es aumentado

## Nivel 5

### Optimizar / Cultura Ágil

- Las decisiones de gestión son facilitadas por los informes Agile KPI
- Las herramientas ágiles se aplican durante todo el ciclo de auditoría.
- La escalabilidad está resuelta
- Los procesos de auditoría Ágiles están totalmente optimizados
- Los resultados de las auditorías ágiles se incluyen en la evaluación continua de Riesgos

### Internal Audit Ágil – Modelo de Madurez

(Con escalas según el modelo IIA Ambition)

# En resumen, por qué es la Auditoría Ágil relevante para la FAI?



Concéntrese en la priorización continua de las áreas de enfoque y, por lo tanto, proporcione **información relevante**.



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



Aumento de la **calidad de la auditoría**.



Más **interacción** entre el equipo auditor y el auditado, lo que mejora la gestión de las expectativas.

Como?

Parte II, continuará



## Contáctanos:

### **Ramiro de la Calle**

Socio líder  
Advisory  
[jdela calle@kpmg.com](mailto:jdela calle@kpmg.com)

### **Armando Erazo**

Gerente  
Advisory  
[aerazo@kpmg.com](mailto:aerazo@kpmg.com)

### **Marvin Cabezas**

Gerente  
IT Advisory - IRM  
[marvincabezas@kpmg.com](mailto:marvincabezas@kpmg.com)

### **Sandra Montúfar**

Supervisor  
Advisory  
[smontufar@kpmg.com](mailto:smontufar@kpmg.com)

### **Xavier Muñoz**

Senior  
Advisory  
[xmuno z@kpmg.com](mailto:xmuno z@kpmg.com)

---

[home.kpmg/ec](http://home.kpmg/ec)



KPMG en Ecuador

© 2020 KPMG del Ecuador Cia. Ltda. y KPMG Servicios de Asesoría e Impuestos Cia. Ltda., sociedades ecuatorianas de responsabilidad limitada y firmas de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Todos los derechos reservados.

Tanto KPMG como el logotipo de KPMG son marcas comerciales registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza.