



## El agilidad en la auditoría interna

- La auditoría interna ha dejado de ser vista como el área encargada de verificar el cumplimiento normativo, para convertirse en un equipo asesor de los órganos de gobierno que, más allá del aseguramiento, genera valor al interior de la organización.
- Bajo este nuevo panorama, el auditor ha debido implementar iniciativas enfocadas en adoptar una visión continua e integral, que le permita responder a las expectativas de la alta dirección, arrojando hallazgos, planes de acción y oportunidades de mejora alineadas con la estrategia de la organización y respondiendo rápidamente a los riesgos emergentes que impone la era digital.
- Las metodologías ágiles son una alternativa para que la auditoría sea más eficiente, al entregar hallazgos rápidos y oportunos e involucrar a las áreas encargadas de los procesos. Adicionalmente, el uso del agilidad genera valor al interior de la organización, reduciendo las rigideces existentes en los planes de auditoría y cantidad de documentación que se genera en el proceso.
- La adopción de esquemas ágiles en las entidades financieras impone retos principalmente relacionados con la incorporación de un cambio de mentalidad en los equipos; sin embargo, los beneficios que representa su implementación son muy significativos dada la experiencia internacional que permite evidenciar que estas metodologías han incrementado eficiencias, reducido los tiempos de la auditoría y generado valor al interior de la organización.
- Desde Asobancaria invitamos a nuestras entidades agremiadas a evaluar la oportunidad de adoptar este tipo de esquemas en sus áreas de auditoría, reconociendo sus retos y limitaciones, y considerando el poder transformador que puede darle su implementación a la función del auditor interno.

6 de julio de 2021

Director:

**Hernando José Gómez**

ASOBANCARIA:

**Hernando José Gómez**  
Presidente

**Alejandro Vera Sandoval**  
Vicepresidente Técnico

**Germán Montoya Moreno**  
Director Económico

Para suscribirse a nuestra publicación semanal Banca & Economía, por favor envíe un correo electrónico a [bancayeconomia@asobancaria.com](mailto:bancayeconomia@asobancaria.com)

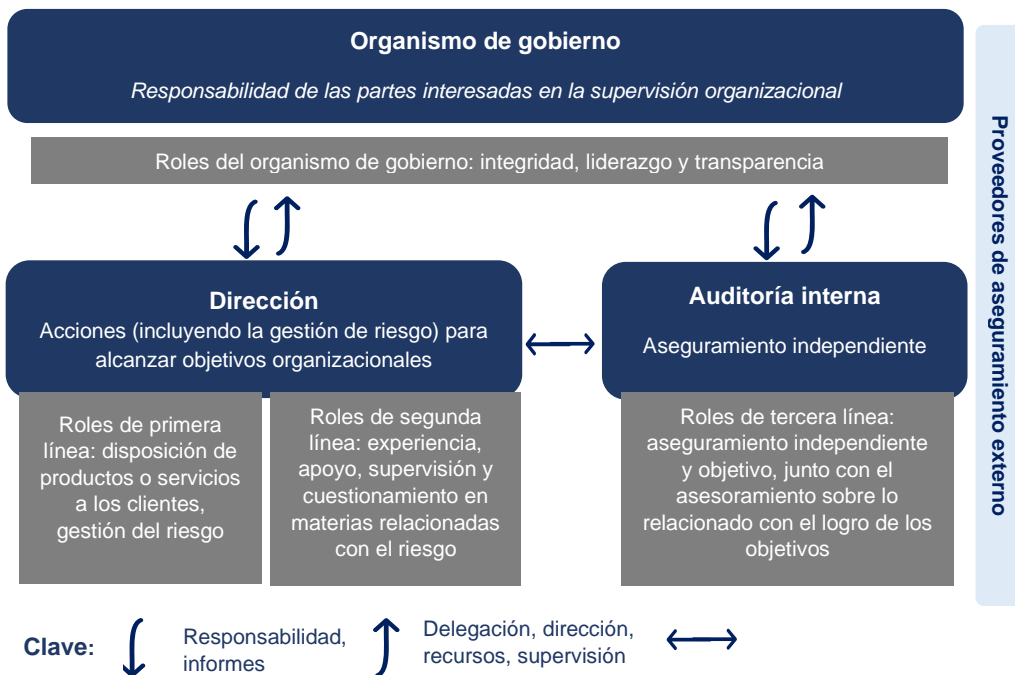
Visite nuestros portales:  
[www.asobancaria.com](http://www.asobancaria.com)  
[www.yodecidomibanco.com](http://www.yodecidomibanco.com)  
[www.sabermassermas.com](http://www.sabermassermas.com)



## El agilismo en la auditoría interna

El Modelo de las Tres Líneas del Instituto de Auditores Internos<sup>1</sup> (IIA, por sus siglas en inglés) busca ayudar a las organizaciones a identificar las estructuras y procesos que promueven un gobierno sólido y una adecuada gestión de riesgos. En este sentido, separa a la entidad en tres líneas enfocadas en alcanzar los objetivos organizacionales por medio de la entrega de productos y/o servicios a los clientes incluyendo roles de soporte (primera línea), proporcionando asistencia en la gestión de riesgo (segunda línea), y garantizando un aseguramiento independiente (tercera línea) (Gráfico 1).

Gráfico 1. El Modelo de las Tres Líneas del IIA



Fuente: El Instituto de Auditores Internos (2020)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> El Instituto de Auditores Internos (2020). "El modelo de las tres líneas del IIA 2020: una actualización de las tres líneas de defensa". Recuperado de: <https://na.theiia.org>

<sup>2</sup> El Instituto de Auditores Internos (2020)<sup>2</sup>. "El modelo de las tres líneas del IIA 2020: una actualización de las tres líneas de defensa" del Instituto de Auditores Internos. Recuperado de: <https://na.theiia.org>

### Editor

Germán Montoya  
Director Económico

### Participaron en esta edición:

Liz Marcela Bejarano Castillo  
Laura Sofía Rincón Coronado  
Raúl Esteban Torres Jiménez

PROGRAMACIÓN **EVENTOS ASOBANCARIA 2021**  
\* VERSIÓN ACTUALIZADA \*  
**¡UN AÑO RECARGADO DE TEMÁTICAS CLAVE PARA IMPULSAR NUESTRA ECONOMÍA!**

- Agosto 26 y 27  
19º Congreso de Derecho Financiero  
Cartagena, Colombia, Hotel Hyatt Regency
- Septiembre 16 y 17  
20º Congreso Panamericano de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.  
Cartagena, Colombia, Hotel Hyatt Regency
- Septiembre 30 y Octubre 1  
14º Congreso de Prevención del Fraude y Seguridad  
Cartagena, Colombia, Hotel Hyatt Regency
- Octubre 7 y 8  
23º Congreso de Tesorería y 32º Simposio de Mercado de Capitales  
Cartagena, Colombia, Hotel Hyatt Regency
- Octubre 21 y 22  
11º CAMP - Congreso de Acceso a Servicios Financieros y Medios de pago  
Cali, Colombia, Centro de Eventos Valle del Pacífico
- Noviembre 3, 4 y 5  
55ª Convención Bancaria  
Cartagena, Colombia, Centro de Convenciones Cartagena de Indias
- Noviembre 16 y 19  
19º Congreso Riesgo Financiero  
Cartagena, Colombia, Hotel Hyatt Regency
- Diciembre 1  
9º Encuentro Tributario  
Bogotá, Colombia, Presencial

f asobancaria.colombia | @asobancaria | in @asobancaria  
www.asobancaria.com

ASOBANCARIA

De esta forma, la auditoría interna o tercera línea es la encargada de proveer una evaluación independiente y objetiva de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno de una entidad, llevando a cabo actividades de asesoramiento y servicios dirigidos a añadir valor a la organización desde su perspectiva enfocada en riesgos. Por tal motivo, es un área fundamental en la medida en que bajo su criterio independiente permite velar porque los controles internos se lleven a cabo eficientemente ayudando a la entidad a cumplir sus objetivos.

Esta Banca & Economía presenta la evolución que ha tenido el rol del auditor interno en los últimos años y analiza los beneficios y retos que plantea la implementación de metodologías ágiles en la auditoría interna. Finalmente, expone los avances que han tenido algunas entidades financieras en la adopción de estos esquemas, reconociendo las eficiencias que plantea la metodología y las limitaciones que se encontraron a la hora de adoptarla. Finaliza con algunas conclusiones.

## Evolución del rol del auditor interno

La práctica de la auditoría interna ha presentado una evolución considerable en los últimos años, principalmente como resultado de: (i) las reformas regulatorias a los Sistemas de Administración de Riesgos, que le han impuesto importantes responsabilidades de supervisión al interior de la organización; (ii) la necesidad de adoptar un enfoque basado en riesgos que garantice la mitigación y monitoreo continuo de las amenazas a las que se ve expuesta la entidad, y (iii) los procesos disruptivos que impone la llegada de nuevas tecnologías.

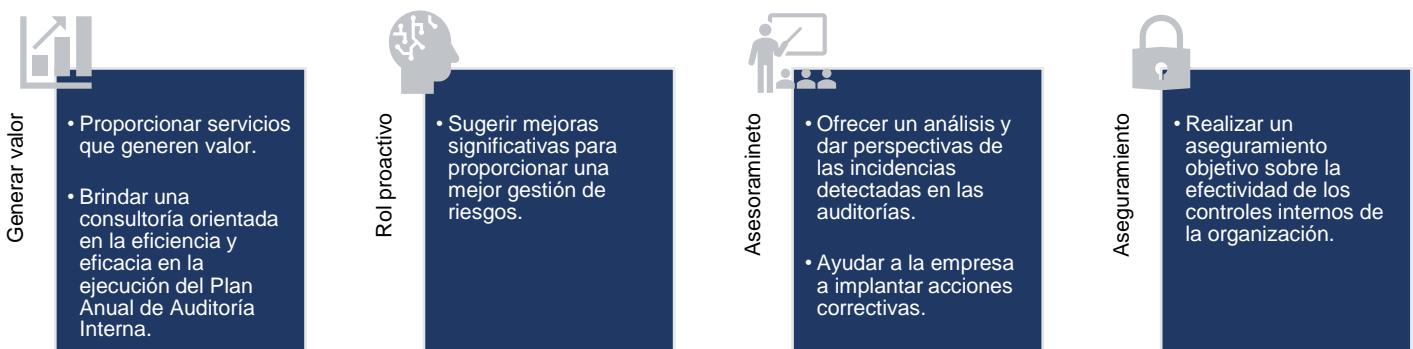
En este sentido, de acuerdo con el Instituto de Auditores Internos de España<sup>3</sup>, el auditor ha dejado de ser percibido tan solo como un garante del cumplimiento normativo, para convertirse en un asesor de confianza de los órganos de gobierno y la alta dirección pues, más allá del aseguramiento, genera valor al interior de la organización, promoviendo la mejora continua de los sistemas de control interno y la adecuada gestión de riesgos.

Por este motivo, la práctica de la auditoría ha debido adaptarse para ser más dinámica, oportuna y estar completamente alineada con la estrategia de la organización<sup>4</sup>. El Gráfico 2 presenta los cuatro pilares del nuevo rol del auditor interno señalados por La Fabrica del Pensamiento<sup>5</sup>.

Otro factor relevante que ha transformado la profesión es la llegada de la era digital, que ha cambiado los modelos de negocio y permeado la mayoría de los procesos organizacionales. Esta disrupción ha producido un cambio en los planes de auditoría de las instituciones financieras, que han debido adaptarse para hacer un mayor énfasis en la identificación de riesgos emergentes y en la capacitación del auditor para hacer un uso más eficiente de los datos, centralizando la información, estandarizando prácticas y automatizando procesos.

Por tal motivo, se requiere que la función de auditoría desarrolle iniciativas enfocadas en adoptar una visión continua y ejecutiva, que le permita responder a las expectativas de la alta dirección y, al mismo tiempo, genere valor a la organización, identificando hallazgos oportunos sobre riesgos estratégicos y respondiendo rápidamente a acontecimientos inusuales. En el Gráfico 3 se

Gráfico 2. Nuevo rol del auditor interno



Fuente: La Fábrica del Pensamiento. Instituto de Auditores Internos de España (2018)<sup>6</sup>. Elaboración Asobancaria.

<sup>3</sup> La Fábrica del Pensamiento. Instituto de Auditores Internos de España (2018). "Más allá del aseguramiento. El auditor interno como asesor de confianza". Recuperado de: <https://auditoresinternos.es>

<sup>4</sup> Instituto de Auditores Internos de Venezuela (agosto 2018) "La evolución del auditor interno y los retos en Venezuela". Recuperado de: <https://institutes.theiia.org>

<sup>5</sup> La Fabrica del Pensamiento es el laboratorio de ideas del Instituto de Auditores Internos, que tiene la misión de fabricar conocimiento útil que contribuya a la mejora del buen gobierno y de los sistemas de gestión de riesgos en empresas de habla hispana.

<sup>6</sup> La Fábrica del Pensamiento. Instituto de Auditores Internos de España (2018). "Más allá del aseguramiento. El auditor interno como asesor de confianza". Recuperado de: <https://auditoresinternos.es>; elaboración de Asobancaria.

presentan las nuevas tareas que han debido adoptar las áreas de auditoría para hacer más eficiente su función.

**Gráfico 3. Nuevas tareas de la auditoría**



**Fuente:** Deloitte (2017)<sup>7</sup>. Elaboración Asobancaria.

## El agilismo en la auditoría

Con el fin de hacer frente a los desafíos recientes de la profesión, es claro que la auditoría debe transformarse para garantizar un aseguramiento más eficiente, brindar un mejor asesoramiento y anticipar los riesgos. En este sentido, las metodologías ágiles se presentan como una alternativa con la que los equipos pueden, además de reducir sus costos y entregar informes en un menor tiempo, generar valor a la organización definiendo actividades y responsables claros desde el principio, y garantizando una continua comunicación entre el equipo auditor bajo el supuesto del trabajo colaborativo.

De acuerdo con Deloitte<sup>8</sup> la auditoría interna ágil es una mentalidad que adopta el área para centrarse en las necesidades de la alta dirección, acelerando los ciclos de auditoría y generando hallazgos oportunos, reduciendo esfuerzos desperdiciados y entregando menor documentación. Para ello, propone la inclusión de los dueños de los procesos en los planes de auditoría y definir por adelantado el valor que se pretende agregar con la evaluación del proceso.

<sup>7</sup> Deloitte. (2017). "Introducción al enfoque agile de Auditoría Interna". Recuperado de: <https://www2.deloitte.com>

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Instituto de Auditores Internos de Argentina (2019). "¿Qué se entiende por auditoría agile?". Recuperado de: <https://iaia.org.ar>

<sup>10</sup> Instituto de Auditores Internos de Chile (2019). "Auditoría Ágil con scrum". Recuperado de: <https://iaichile.org>

<sup>11</sup> Scrum es un marco de trabajo para desarrollo ágil de software que se ha expandido a otras industrias. Es un proceso en el que se aplican de manera regular un conjunto de buenas prácticas para trabajar colaborativamente en equipo y obtener el mejor resultado posible de proyectos. Adopta una estrategia de desarrollo incremental, se basa en el trabajo de equipos auto organizados, y entrelaza las diferentes fases del proceso en lugar de realizar una tras otra en un ciclo secuencial.

El agilismo también busca priorizar las auditorías teniendo en cuenta los controles que suponen una mayor amenaza para la entidad, por lo que no es ajeno a la matriz de riesgo con la que se elaboran las auditorías tradicionales. Adicionalmente, las metodologías ágiles buscan generar informes que más allá de documentar el trabajo realizado, proporcionen conocimientos y hallazgos relevantes del proceso, eliminando el papeleo que se deriva de aspectos puramente procedimentales.

El Instituto de Auditores Internos de Argentina<sup>9</sup> define el agilismo como una técnica efectiva para organizar en segmentos cada revisión que hace la auditoría, aumentando la eficiencia al realizar tareas en paralelo y asignando un tiempo específico a las actividades de acuerdo con su importancia, por lo que involucra un cambio de mentalidad, al necesitar de un flujo de información eficiente y al facilitar la oportuna toma de decisiones.

### Diferencias entre la auditoría ágil y la auditoría tradicional

Para entender los beneficios que plantea el uso de esquemas ágiles, es necesario identificar las principales diferencias entre la auditoría ágil y la auditoría tradicional. El Gráfico 4 presenta un comparativo entre ambas metodologías.

De acuerdo con lo anterior, la auditoría tradicional tiene un enfoque de cascada en el que cada fase del proceso (planificación, ejecución y cierre) debe realizarse para que la siguiente pueda llevarse a cabo. Esta metodología hace que exista cierta renuencia a comunicar hallazgos antes de revisar y validar exhaustivamente cada etapa del proceso, por lo que las oportunidades de mejora se comunican al finalizar la auditoría generando retrasos en los planes de acción de los dueños de los procesos.

### Ejemplo de auditoría ágil: scrum

Con el fin de ejemplificar cómo puede implementarse el agilismo en la auditoría, el Instituto de Auditores Internos de Chile<sup>10</sup> planteó un esquema de auditoría ágil con *scrum*<sup>11</sup>, que es un modelo de construcción de soluciones, inicialmente desarrollado y utilizado por áreas de *software*, pero que se ha adaptado en equipos que son capaces de auto organizarse y que buscan soluciones en común.

Para adaptar el modelo ágil a la auditoría el Instituto plantea tres etapas:

- **Planificación y levantamiento:** comienza una vez el Comité de Auditoría aprueba el plan anual. En esta etapa el *scrum team* o equipo de auditores hace un levantamiento de la información relevante,

Gráfico 4. Auditoría ágil vs. auditoría tradicional



Fuente: Instituto de Auditores Internos de Argentina (2019)<sup>12</sup>.

encabezados por el *scrum máster* que es el jefe de auditoría encargado de llevar a cabo la revisión. Posteriormente se reúnen con el dueño del proceso, quien tiene la función de definir el alcance y especificar cuáles serán las actividades que se revisarán durante la auditoría con base en la evaluación del riesgo realizada por el equipo.

• **Pruebas, hallazgos y planes de acción**, en la que el *scrum team* define en una reunión de planificación cada una de las tareas que realizará para alcanzar el objetivo de la auditoría en el tiempo requerido por el dueño del proceso. El *scrum team* se convierte así en una célula ágil<sup>13</sup> que funciona en forma autogestionada, colaborativa y multidisciplinaria, que se reúne continuamente para hacer seguimiento a sus compromisos, identificar las tareas pendientes para terminar la auditoría y entregar información relevante a los interesados, todo esto bajo el liderazgo y supervisión del *scrum master*.

De esta forma, el entregable de esta etapa es una propuesta de informe de auditoría que contiene la información necesaria para la toma de decisiones, un plan de acción para solucionar los posibles hallazgos, y una propuesta de valor al negocio basada en el conocimiento del área, sin dejar de lado la perspectiva de aseguramiento.

• **Entrega y aprendizaje:** en esta etapa la célula ágil se reúne con los interesados para revisar el informe, los planes de acción y las conclusiones. Adicionalmente, se realiza una reunión de retrospectiva, en la que se identifican las lecciones aprendidas y en la que se revisa si es necesario realizar alguna adecuación al modelo de trabajo para aumentar su eficiencia en futuras auditorías (Gráfico 5).

De esta forma, la auditoría ágil arroja resultados rápidos y oportunos, involucra a las áreas encargadas de los procesos, hace énfasis en los riesgos relevantes de la organización, reduce el tamaño de la documentación, disminuye las rigideces existentes en los planes de auditoría, y agrega valor a la organización alineándose a las expectativas de la alta dirección.

#### Retos de la implementación de auditorías ágiles

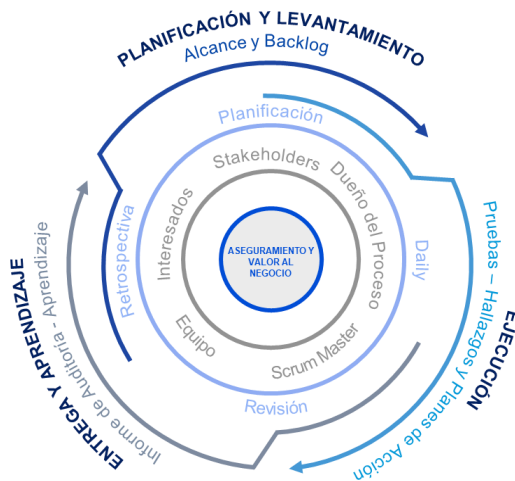
Si bien los beneficios de esta metodología son considerables, es necesario resaltar algunos de los retos que impone su adopción en las entidades financieras, los cuales están relacionados principalmente con la necesidad de incorporar un cambio de mentalidad en el equipo auditor y en los dueños de los procesos, que deben pasar de un enfoque reactivo en el que se espera obtener los resultados de la evaluación para actuar, a un enfoque

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Una Célula Ágil es un equipo compuesto por distintas personas donde existen roles definidos, su objetivo es ser capaces de que en cada ciclo de trabajo se desarrollen las actividades que fueron planteadas, comprendiendo el valor que estas en su conjunto generan. Durante cada ciclo el equipo asigna el trabajo y revisa los avances y problemas que pudieran existir para cumplir con los pendientes. Básicamente esta forma de trabajo promueve un enfoque multidisciplinario y colaborativo de forma dinámica, enfocándose en los productos y en el logro de sus objetivos.



Gráfico 5. Auditoría ágil con scrum



Fuente: Instituto de Auditores Internos de Chile (2019)<sup>14</sup>.

proactivo en donde la definición de entregables y de las actividades se realizan desde el comienzo.

De igual forma, los equipos de auditoría deben incrementar su compromiso para poder cumplir con las tareas en el tiempo asignado y familiarizarse con la dinámica de las continuas reuniones y con la medición permanente de su trabajo. Finalmente, deben mejorar la forma como se presenta la información cambiando la larga documentación y los extensos anexos por el uso de palabras claves y esquemas visuales.

Para adecuar la mentalidad del equipo se propone la creación de manifiestos ágiles, que permiten alinear la cultura organizacional con la metodología, reconociendo sus beneficios y las metas que se esperan cumplir con su adopción. De esta forma, su construcción debe ser tanto aspiracional como práctica, teniendo en cuenta que es uno de los primeros esfuerzos para incorporar el agilismo en la organización.

En este sentido, en la medida que la cultura ágil se implemente en las áreas de auditoría, por medio de capacitaciones al equipo, el uso de herramientas facilitadoras y la incursión de especialistas externos que adecuen la metodología a la organización, los beneficios de su implementación serán superiores y la adaptación del equipo a estos esquemas será más sencilla.

Gráfico 6. Ejemplo de manifiesto ágil

**Elevar la auditoría interna**  
**Asegura, aconseja y anticipa**

- 1 Orientado a los resultados y la creación de valor
- 2 Justo a tiempo | Proactividad  
Proyectos correctos con la profundidad y alcance correctos
- 3 Proyectos personalizados y enfocados en el riesgo y la generación de valor
- 4 Enfoque colaborativo - Acompañar a nuestros clientes
- 5 Atrévete a pensar distinto, explora nuevos caminos - Desafiar el "esta es la forma en que siempre lo hemos realizado"
- 6 Estar decidido a aprender mientras se avanza con transparencia y alineación
- 7 Comunicación continua con todas las partes interesadas
- 8 Ser rápido e iterativo en vez de estar apegado al plan
- 9 Impactos por sobre la prolijidad - Lo suficientemente bueno

Fuente: Deloitte. (2017)<sup>15</sup>.

## Avances en su adopción en la banca

Teniendo en cuenta las bondades de esta metodología, que ya se viene implementando en muchas áreas de las entidades bancarias, las entidades financieras han avanzado en la implementación de auditorías ágiles en los últimos años, como se evidencia en el documento "Agilidad en la Auditoría Interna" de la Fundación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI)<sup>16</sup>, que recoge algunas experiencias de implementación del agilismo en varios bancos de la región:

- **Banco Estado de Chile:** en 2018 la entidad implementó un piloto de planificación de trabajo ágil a través de conversatorios, conferencias y reuniones entre las distintas áreas de la contraloría de la entidad, apoyándose en expertos externos. A partir de estas reuniones se adoptaron herramientas como los tableros *Kanban*<sup>17</sup> y *Sprints*<sup>18</sup>, con el

<sup>14</sup> Instituto de Auditores Internos de Chile (2019). "Auditoría Ágil con scrum". Recuperado de: <https://iaichile.org>

<sup>15</sup> Deloitte. (2017). "Introducción al enfoque agile de Auditoría Interna". Recuperado de: <https://www2.deloitte.com>

<sup>16</sup> Fundación Latinoamericana de Auditores Internos (2019). Experiencias en "Agilidad en la Auditoría Interna". Recuperado de: <https://iaichile.org>

<sup>17</sup> Es una herramienta para mapear y visualizar el flujo de trabajo, cada columna visualiza una fase del proceso y las filas representan los diferentes tipos de actividades que se desarrollan dentro de cada etapa. De esta forma, el tablero divide las actividades en tres secciones: por hacer, en proceso y hecho, permitiendo hacer seguimiento al flujo de trabajo del equipo.

<sup>18</sup> Es un ciclo de trabajo en el que se espera conseguir un entregable o producto que aporte valor al cliente, permite definir un ritmo de trabajo estableciendo un tiempo prefijado para desarrollar el entregable.

objetivo de identificar brechas y oportunidades de mejora en la agilidad de la auditoría interna. De lo anterior, se obtuvieron algunas ideas que empezaron a formar parte de las directrices para la estructuración de los macroprocesos anuales de la auditoría, con las que se logró involucrar mejor al equipo de trabajo, eliminar tareas que no generaban valor y tener una visión holística del proceso en el banco. Debido a los buenos resultados de la metodología, el esquema se amplió a nuevas células de auditoría ágil al interior de la organización.

• **Bancolombia:** desde 2015 hasta 2019 implementó el proyecto *Simplex* de agilidad transversal en toda la estructura organizacional, donde se conformaron células ágiles para la mejora de las formas de trabajo, se adoptaron equipos de transformación continuos enfocados en la entrega de soluciones y productos para el cliente, y se integró a la gestión de recursos humanos un proyecto de cultura organizacional enfocado en la agilidad y la promoción de la toma descentralizada de decisiones. La ruta anteriormente descrita contó con capacitaciones en cultura ágil y el uso de herramientas de gestión de tareas como *Sprints*, *Scrum*, *Kanban* o *Value Stream Mapping*<sup>19</sup>, así como la presencia de visitantes de bancos internacionales. Como consecuencia, se generaron eficiencias en los costos operativos, ahorros de hasta una semana en los tiempos de visitas presenciales a las sucursales de cada zona, la automatización de las pruebas biométricas y el fortalecimiento del control sobre las operaciones que requerían este tipo de autenticación.

• **Banco Itaú de Brasil:** desde 2017 implementó el proyecto *Movimiento Ágil* que, a través del *Scrum* y el *Kanban*, adoptó las herramientas de gestión de proyectos más relevantes, siguiendo lo contenido en su manifiesto de agilidad organizacional. Adicional a esto, se realizaron entrenamientos al personal, primero a través de algunos pilotos y luego a toda la organización. De esta experiencia se resalta el esparcimiento de la cultura de la agilidad y el uso de reuniones diarias o tableros de control especializados en las distintas áreas de trabajo. Además, se evidenció mayor interés en la colaboración, transparencia en las labores y reducciones en el tiempo total de las auditorías. Sin embargo, este es un proceso en construcción, por lo que la entidad aún está trabajando en el refinamiento de la comunicación, la planificación de tareas y la mejora en la cobertura de los riesgos más urgentes.

• **Banco de Chile:** en 2019 se implementó un plan de agilización en la organización, fundamentado en experiencias internacionales de Colombia y Brasil. Este plan estableció como prioridad estratégica destinar recursos en asesorías, consultorías e infraestructura para el uso de herramientas como *Scrum*, tableros *Kanban* y *Burn Down*<sup>20</sup>. A partir de esto,

el proceso de auditoría se organizó por células permitiendo identificar mejoras en la comunicación y en la adaptación a los cambios o riesgos emergentes, así como la generación de una visión más integral de la auditoría. Además, se destacó la creación de estrategias de *branding* y versiones móviles de *Kanban*. Como dificultades o aspectos a mejorar en el proceso de adaptación se encuentran: (i) la identificación de los interesados en las áreas que se está auditando; (ii) la generación de una cultura de agilidad organizacional; (iii) la integración a otros equipos en la auditoría ágil, y (iv) la incorporación de expertos en el tema en las reuniones de planificación.

• **Banco de Crédito de Perú:** en 2019 se implementó un modelo piloto de agilidad con el uso intensivo de *Sprints* y *Scrum* para la auditoría a sucursales bancarias. La realización de tareas en el proceso fue controlada a través de tableros *Kanban*. Esto produjo una reducción del tiempo de auditoría de las agencias de 8 a 1,5 o 2,5 días, así como el incremento de la satisfacción de los auditados, debido a una menor intromisión de la auditoría en las actividades y una mayor comunicación con los gerentes de las agencias. Dados estos resultados positivos se está buscando adoptar un plan de reestructuración organizacional para el banco basado en mesas ágiles.

Los anteriores ejemplos dan cuenta de cómo las auditorías ágiles han venido siendo ampliamente implementadas por parte de las entidades financieras de la región, encontrando importantes beneficios en términos de tiempo, mejoras de comunicación y colaboración dentro del equipo auditor, satisfacción del cliente y hasta el uso de los esquemas ágiles en otras áreas al interior de la organización; sin embargo, resaltan los retos que debieron afrontar en términos de cambio de mentalidad, capacitación en esquema ágiles y uso de nuevas herramientas.

## Conclusiones y consideraciones finales

La auditoría interna ha dejado de ser vista como el área encargada de verificar el cumplimiento normativo, para convertirse en un equipo asesor de los órganos de gobierno que, más allá del aseguramiento, genera valor al interior de la organización, adoptando un enfoque basado en riesgos y promoviendo la mejora de los sistemas de control interno.

Bajo este nuevo panorama, el auditor ha debido implementar iniciativas enfocadas en adoptar una visión continua e integral, que le permita responder a las expectativas de la alta dirección, arrojando hallazgos, planes de acción y oportunidades de mejora alineadas con la estrategia de la organización y respondiendo rápidamente a los riesgos emergentes que impone la era digital.

<sup>19</sup> Es una técnica gráfica que permite visualizar todo un proceso, permite detallar y entender completamente el flujo tanto de información como de materiales necesarios para que un producto o servicio llegue al cliente.

<sup>20</sup> Es un gráfico que relaciona en el eje horizontal los *sprints* y en el eje vertical la cantidad de trabajo por realizar al inicio de cada *sprint*. La idea es que el *Scrum Máster* actualice el gráfico al finalizar cada *sprint*.



De esta forma, las metodologías ágiles se presentan como una alternativa para que la auditoría sea más eficiente, al entregar hallazgos rápidos y oportunos e involucrar a las áreas encargadas de los procesos. Adicionalmente, el uso de estos esquemas genera valor al interior de la organización, reduciendo las rigideces existentes en los planes de auditoría con su modelo de cascada, así como disminuyendo la cantidad de la documentación que se genera en el proceso, haciendo que los informes sean mucho más puntuales y oportunos.

Si bien su adopción en las entidades financieras impone retos ante la necesidad de incorporar un cambio de mentalidad en los equipos de auditoría, los beneficios que presenta su implementación son muy significativos. La experiencia internacional permite evidenciar que la adopción de estas metodologías por parte de un buen número de entidades financieras ha permitido incrementar sus eficiencias, reducir los tiempos de la auditoría y generar valor al interior de la organización.

En este sentido, desde la Asociación invitamos a nuestras entidades agremiadas a evaluar la oportunidad de adoptar este tipo de esquemas en sus áreas de auditoría, reconociendo sus retos y limitaciones, y considerando el poder transformador que puede darle su implementación a la función del auditor interno.





## Colombia

### Principales indicadores macroeconómicos

	2019					2020				2021	2021*	
	T1	T2	T3	T4	Total	T1	T2	T3	T4	Total	T1	Total
<b>Producto Interno Bruto**</b>												
PIB Nominal (COP Billones)	247,4	255,0	270,9	287,7	<b>1061,1</b>	258,7	213,5	249,2	281,4	<b>1002,9</b>	268,9	<b>1081,8</b>
PIB Nominal (USD Billones)	77,3	79,5	78,3	88,6	<b>324,0</b>	63,4	57,1	63,8	76,5	<b>271,5</b>	71,9	<b>314,77</b>
PIB Real (COP Billones)	205,2	215,1	222,7	238,9	<b>882,0</b>	206,4	181,3	204,1	230,3	<b>822,0</b>	208,7	<b>857,5</b>
PIB Real (% Var. interanual)	3,6	3,1	3,2	3,2	<b>3,3</b>	0,7	-15,8	-8,5	-0,0	<b>-6,8</b>	1,1	<b>6,1</b>
<b>Precios</b>												
Inflación (IPC, % Var. interanual)	3,2	3,4	3,8	3,8	<b>3,8</b>	3,7	2,9	1,9	1,6	<b>1,6</b>	2,0	<b>3,0</b>
Inflación sin alimentos (% Var. interanual)	3,3	3,3	3,3	3,4	<b>3,4</b>	3,3	2,0	1,5	1,2	<b>1,0</b>	1,6	<b>2,5</b>
Tipo de cambio (COP/USD fin de periodo)	3175	3206	3462	3277	<b>3277</b>	4065	3759	3879	3432	3432	3736	<b>3600</b>
Tipo de cambio (Var. % interanual)	14,2	9,4	16,5	3,6	<b>3,6</b>	28,0	17,3	12,0	4,7	<b>4,7</b>	-8,1	<b>4,9</b>
<b>Sector Externo (% del PIB)</b>												
Cuenta corriente	-4,6	-3,6	-5,1	-3,7	<b>-4,3</b>	-3,6	-3,0	-2,7	...	<b>-3,1</b>	...	<b>-3,6</b>
Cuenta corriente (USD Billones)	-3,6	-2,8	-4,2	-3,2	<b>-13,8</b>	-2,6	-1,7	-1,8	-3,2	...	...	...
Balanza comercial	-3,5	-3,2	-5,0	-3,7	<b>-3,8</b>	-3,9	-4,3	-4,6	...	<b>-4,4</b>	...	<b>-3,9</b>
Exportaciones F.O.B.	12,8	13,7	12,8	12,9	<b>52,3</b>	11,7	7,8	8,9	...	<b>34,7</b>	...	<b>36,2</b>
Importaciones F.O.B.	15,5	16,2	16,9	16,1	<b>64,7</b>	14,5	10,2	12,0	...	<b>42,2</b>	...	<b>44,0</b>
Renta de los factores	-3,4	-3,2	-3,0	-2,9	<b>-3,1</b>	-2,6	-1,8	-1,7	...	<b>-2,1</b>	...	<b>-2,1</b>
Transferencias corrientes	0,0	2,3	2,7	2,7	<b>1,9</b>	3,3	0,0	3,2	...	<b>3,4</b>	...	<b>3,2</b>
Inversión extranjera directa (pasivo)	3,4	4,7	2,2	3,5	<b>3,4</b>	3,2	3,0	-0,1	...	<b>3,1</b>	...	<b>3,1</b>
<b>Sector Público (acumulado, % del PIB)</b>												
Bal. primario del Gobierno Central	0,0	0,9	1,4	0,4	<b>0,5</b>	0,3	-3,2	...	...	<b>-5,9</b>	...	...
Bal. del Gobierno Nacional Central	-0,6	-0,3	-1,2	-2,5	<b>-2,5</b>	-0,2	-5,8	...	...	<b>-7,8</b>	...	<b>-8,6</b>
Bal. estructural del Gobierno Central	...	...	...	...	<b>-1,5</b>	...	...	...	...	...	...	...
Bal. primario del SPNF	0,8	3,5	2,3	0,5	<b>0,5</b>	0,4	-3,0	...	...	<b>-6,7</b>	...	...
Bal. del SPNF	0,4	0,6	-0,5	-2,4	<b>-2,4</b>	0,4	-5,2	...	...	<b>-9,4</b>	...	...
<b>Indicadores de Deuda (% del PIB)</b>												
Deuda externa bruta	41,6	41,5	42,0	42,7	<b>42,0</b>	47,4	49,3	...	...	...	...	...
Pública	23,1	22,6	22,6	22,7	<b>22,8</b>	25,3	26,6	...	...	...	...	...
Privada	18,5	18,9	19,5	20,0	<b>19,2</b>	22,1	22,6	...	...	...	...	...
Deuda bruta del Gobierno Central	47,4	50,6	51,9	50,3	<b>50,0</b>	59,6	61,7	...	...	<b>61,4</b>	...	<b>62,9</b>



## Colombia

### Estados financieros del sistema bancario

	mar-21 (a)	feb-21	mar-20 (b)	Variación real anual entre (a) y (b)
<b>Activo</b>	<b>732.379</b>	<b>729.319</b>	<b>743.089</b>	<b>-3,0%</b>
Disponible	47.209	44.502	62.030	-25,1%
Inversiones y operaciones con derivados	157.849	161.105	150.918	3,0%
Cartera de crédito	504.010	501.987	504.615	-1,7%
Consumo	151.496	150.768	151.328	-1,4%
Comercial	265.283	264.785	271.620	-3,8%
Vivienda	74.356	73.617	68.978	6,1%
Microcrédito	12.875	12.817	12.689	-0,1%
Provisiones	37.489	38.259	30.538	20,9%
Consumo	12.960	13.727	10.998	16,0%
Comercial	17.338	17.484	16.168	5,6%
Vivienda	2.757	2.739	2.461	10,3%
Microcrédito	1.134	1.143	912	22,5%
<b>Pasivo</b>	<b>641.495</b>	<b>637.182</b>	<b>654.799</b>	<b>-3,5%</b>
Instrumentos financieros a costo amortizado	562.423	558.634	542.119	2,1%
Cuentas de ahorro	251.078	243.214	216.213	14,3%
CDT	147.189	151.249	162.966	-11,1%
Cuentas Corrientes	78.352	76.757	77.689	-0,7%
Otros pasivos	8.803	8.970	10.403	-16,7%
<b>Patrimonio</b>	<b>90.883</b>	<b>92.137</b>	<b>88.290</b>	<b>1,4%</b>
<b>Ganancia / Pérdida del ejercicio (Acumulada)</b>	<b>2.217</b>	<b>1.078</b>	<b>2.387</b>	<b>-8,5%</b>
Ingresos financieros de cartera	10.272	6.762	11.905	-15,0%
Gastos por intereses	2.430	1.630	4.182	-42,8%
Margen neto de Intereses	8.117	5.299	8.088	-1,2%
<b>Indicadores</b>				<b>Variación (a) - (b)</b>
<b>Indicador de calidad de cartera</b>	<b>4,88</b>	<b>5,02</b>	<b>4,30</b>	<b>0,58</b>
Consumo	6,06	6,44	4,36	1,70
Comercial	4,44	4,48	4,36	0,08
Vivienda	3,59	3,63	3,42	0,18
Microcrédito	7,38	7,42	6,83	0,55
<b>Cubrimiento</b>	<b>152,5</b>	<b>151,9</b>	<b>140,9</b>	<b>-11,64</b>
Consumo	141,2	141,4	166,5	-25,37
Comercial	147,2	147,4	136,4	10,77
Vivienda	103,2	102,5	104,4	-1,21
Microcrédito	119,3	120,2	105,2	14,16
ROA	1,22%	0,89%	1,29%	-0,1
ROE	10,12%	7,23%	11,26%	-1,1
Solvencia	19,55%	19,85%	13,99%	5,6



## Colombia

### Principales indicadores de inclusión financiera

	2016	2017	2018	2019				2019	2020		
	Total	Total	Total	T1	T2	T3	T4	Total	T1	T2	T3
Profundización financiera - Cartera/PIB (%) EC	<b>50,2</b>	<b>50,1</b>	<b>49,8</b>	49,5	49,6	49,9	49,8	<b>49,8</b>	51,7	54,3	55,0
Efectivo/M2 (%)	<b>12,59</b>	<b>12,18</b>	<b>13,09</b>	12,66	12,84	13,20	15,05	<b>15,05</b>	13,35	14,48	15,19
<b>Cobertura</b>											
Municipios con al menos una oficina o un corresponsal bancario (%)	<b>99,7</b>	<b>100</b>	<b>99,2</b>	99,7	99,7	...	99,9	<b>99,9</b>	100	100	...
Municipios con al menos una oficina (%)	<b>73,9</b>	<b>73,9</b>	<b>74,4</b>	74,7	74,6	74,4	74,6	<b>74,6</b>	74,6	74,6	74,6
Municipios con al menos un corresponsal bancario (%)	<b>99,5</b>	<b>100</b>	<b>98,3</b>	100	100	...	100	<b>100</b>	100	100	...
<b>Acceso</b>											
<b>Productos personas</b>											
Indicador de bancarización (%) SF*	<b>77,30</b>	<b>80,10</b>	81,4	82,3	82,6	83,3	82,5	<b>82,5</b>	83,2	85,9	87,1
Indicador de bancarización (%) EC**	<b>76,40</b>	<b>79,20</b>	80,5	81,3	81,6	82,4	81,6	<b>81,6</b>	...	...	86,6
Adultos con: (en millones)											
Cuentas de ahorro EC	<b>23,53</b>	<b>25,16</b>	25,75	25,79	25,99	26,3	26,6	<b>26,6</b>	...	...	27,5
Cuenta corriente EC	<b>1,72</b>	<b>1,73</b>	1,89	1,95	2,00	2,00	1,97	<b>1,97</b>	...	...	1,92
Cuentas CAES EC	<b>2,83</b>	<b>2,97</b>	3,02	3,03	3,02	3,03	3,03	<b>3,03</b>	...	...	3,03
Cuentas CATS EC	<b>0,10</b>	<b>0,10</b>	0,71	2,10	2,32	2,54	3,30	<b>3,30</b>	...	...	7,14
Otros productos de ahorro EC	<b>0,77</b>	<b>0,78</b>	0,81	0,83	0,84	0,80	0,85	<b>0,85</b>	...	...	0,84
Crédito de consumo EC	<b>8,74</b>	<b>9,17</b>	7,65	7,82	8,00	8,16	8,42	<b>8,42</b>	...	...	...
Tarjeta de crédito EC	<b>9,58</b>	<b>10,27</b>	10,05	10,19	10,37	10,47	10,53	<b>10,53</b>	...	...	10,59
Microcrédito EC	<b>3,56</b>	<b>3,68</b>	3,51	3,49	3,48	3,50	3,65	<b>3,65</b>	...	...	...
Crédito de vivienda EC	<b>1,39</b>	<b>1,43</b>	1,40	1,41	1,43	1,45	1,45	<b>1,45</b>	...	...	...
Crédito comercial EC	<b>1,23</b>	<b>1,02</b>	...	...	...	0,69	0,70	<b>0,70</b>	...	...	...
Al menos un producto EC	<b>25,40</b>	<b>27,1</b>	27,64	28,03	28,25	28,6	29,1	<b>29,1</b>	...	...	...
<b>Uso</b>											
<b>Productos personas</b>											
Adultos con: (en porcentaje)											
Algún producto activo SF	<b>66,3</b>	<b>68,6</b>	68,5	69,2	69,8	70,4	66,0	<b>66,0</b>	66,8	71,6	73,0
Algún producto activo EC	<b>65,1</b>	<b>66,9</b>	67,2	67,8	68,4	69,2	69,1	<b>65,2</b>	...	...	72,4
Cuentas de ahorro activas EC	<b>72,0</b>	<b>71,8</b>	68,3	68,9	70,1	70,2	70,1	<b>70,1</b>	...	...	65,4
Cuentas corrientes activas EC	<b>84,5</b>	<b>83,7</b>	85,5	85,8	85,9	85,6	85,6	<b>85,6</b>	...	...	82,8
Cuentas CAES activas EC	<b>87,5</b>	<b>89,5</b>	89,7	89,8	89,9	82,2	82,1	<b>82,1</b>	...	...	82,1
Cuentas CATS activas EC	<b>96,5</b>	<b>96,5</b>	67,7	58,2	58,3	59,0	58,3	<b>58,3</b>	...	...	80,8
Otros pdtos. de ahorro activos EC	<b>66,6</b>	<b>62,7</b>	61,2	61,3	61,8	62,0	62,8	<b>62,8</b>	...	...	63,8
Créditos de consumo activos EC	<b>82,0</b>	<b>83,5</b>	82,2	81,7	81,9	81,8	75,7	<b>75,7</b>	...	...	...
Tarjetas de crédito activas EC	<b>92,3</b>	<b>90,1</b>	88,7	88,3	88,6	88,0	79,5	<b>79,5</b>	...	...	76,7
Microcrédito activos EC	<b>66,2</b>	<b>71,1</b>	68,9	68,9	69,2	68,9	58,3	<b>58,3</b>	...	...	...



## Colombia

### Principales indicadores de inclusión financiera

	2016	2017	2018	2019	2020				2020	2021
	Total	Total	Total	Total	T1	T2	T3	T4	Total	T1
Créditos de vivienda activos EC	79,3	78,9	77,8	78,2	...	...	...	...	...	...
Créditos comerciales activos EC	85,3	84,7	...	45,5	...	...	...	...	...	...
<b>Acceso</b>										
<b>Productos empresas</b>										
Empresas con: (en miles)										
Al menos un producto EC	751	775,2	946,5	938,8	933,8	925,3	922,3	...	...	...
Cuenta de ahorro EC	500,8	522,7	649,4	649,1	648,5	637,1	637,1	...	...	...
Cuenta corriente EC	420,9	430,7	502,9	499,7	492,8	491,6	488,7	...	...	...
Otros productos de ahorro EC	15,24	14,12	13,9	13,8	15,4	16	14,9	...	...	...
Crédito comercial EC	242,5	243,6	277,8	285,9	288,3	291,3	...	...	...	...
Crédito de consumo EC	98,72	102,5	105,8	104,9	103,9	103,4	...	...	...	...
Tarjeta de crédito EC	79,96	94,35	106,9	113	114,1	113,9	...	...	...	...
Al menos un producto EC	751	775,1	...	...	...	...	...	...	...	...
<b>Uso</b>										
<b>Productos empresas</b>										
Empresas con: (en porcentaje)										
Algún producto activo EC	74,7	73,3	71,5	68,34	68	68,06	67,63	...	...	...
Algún producto activo SF	74,7	73,3	71,6	68,36	68,02	68,04	67,65	...	...	...
Cuentas de ahorro activas EC	49,1	47,2	47,6	45,8	44,8	44,7	44	...	...	...
Otros pptos. de ahorro activos EC	57,5	51,2	49,2	52	55	55,4	57,2	...	...	...
Cuentas corrientes activas EC	89,1	88,5	89	89,7	90,7	91	91,1	...	...	...
Microcréditos activos EC	63,2	62	57,2	50,3	49,9	49	...	...	...	...
Créditos de consumo activos EC	84,9	85,1	83,9	78,2	77,7	77,4	...	...	...	...
Tarjetas de crédito activas EC	88,6	89,4	90,2	80,3	80,5	79,8	...	...	...	...
Créditos comerciales activos EC	91,3	90,8	91,6	77,1	77,3	73	...	...	...	...
<b>Operaciones (semestral)</b>										
Total operaciones (millones)	4.926	5.462	6.332	8.194	-	4,685	-	5,220	9,911	-
No monetarias (Participación)	48	50,3	54,2	57,9	-	64,0	-	60,0	61,7	-
Monetarias (Participación)	52	49,7	45,8	42	-	36,0	-	40,0	38,2	-
No monetarias (Crecimiento anual)	22,22	16,01	25,1	38,3	-	31,0	-	27,4	28,9	-
Monetarias (Crecimiento anual)	6,79	6,14	6,7	18,8	-	1,3	-	17,2	10,0	-
<b>Tarjetas</b>										
Crédito vigentes (millones)	14,93	14,89	15,28	16,05	16,33	15,47	14,58	14,67	14,67	14,53
Débito vigentes (millones)	25,17	27,52	29,57	33,09	34,11	34,51	35,42	36,38	36,38	37,37
Ticket promedio compra crédito (\$miles)	205,8	201,8	194,4	203,8	176,2	179,3	188,6	207,8	207,8	195,5
Ticket promedio compra débito (\$miles)	138,3	133,4	131,4	126	113,6	126	123,6	129,3	129,3	120,6