2023



Vision Consulting®

EBOOK EJECUTIVO

MODELO SCRUM PARA AUDITORÍA ÁGIL

LA NUEVA AUDITORÍA INTERNA

ELADIO PIÑA GÁLVEZ ■ CRISTIÁN BRIONES MAIRA



El marco de la transformación digital

Mucho ha pasado desde que, en 1911 Frederick W Taylor publicara "Los principios de la gestión científica", texto que, a pesar de importantes actualizaciones y contribuciones por parte de connotados académicos, recién a mediados de la década pasada empezó a ser cuestionado como el modelo para gestionar en las empresas actuales.

El problema no está en el planteamiento, sino en la velocidad de cambio del entorno. Estos cambios hacen que debamos actualizar, no solo la forma en que vivimos, nos comunicamos y nos relacionamos, sino los roles que detentamos en las organizaciones, la forma en que nos estructuramos y como construimos valor para la empresa y los clientes.

Esa es la verdadera clave de la Transformación Digital. No es un fenómeno tecnológico que podamos abordar desde la implementación de software o hardware, tampoco se trata de entender a las nuevas generaciones de trabajadores para acomodar los modelos de gestión a su forma de ser. Es entender la nueva forma en que se comporta la sociedad, los efectos que ha traído la digitalización y la curva exponencial de desarrollo tecnológico y cómo ese desarrollo está afectando la forma en que hacemos todo.

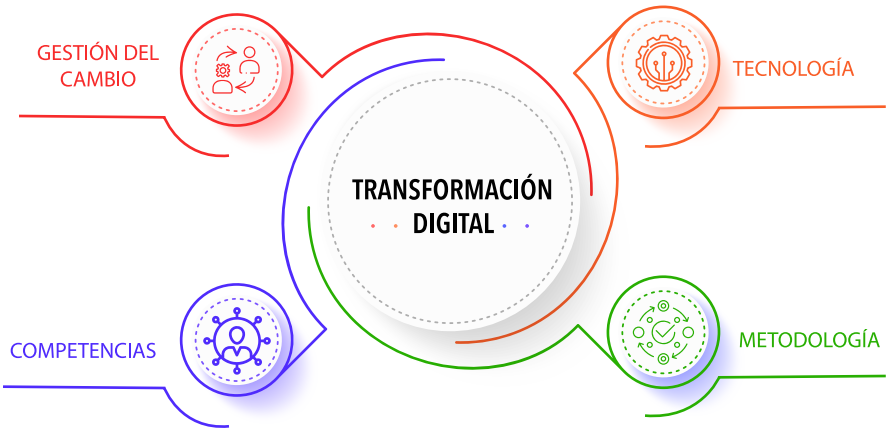
No se trata de un acto de voluntarismo, de querer (o no) sumarse a una moda, sino de una responsabilidad indispensable para construir valor a los clientes y a la empresa, pero esto se hace con las personas y equipos que la conforman.

Para lograrlo, debemos entender que no basta actualizar los principios de Taylor, sino crear e implementar una nueva concepción de la gestión; basada en valores, en equipos autogestionados y en un proceso de cambio que pueda adaptarse a los requerimientos cambiantes de los clientes que seguirán impulsándose con el desarrollo tecnológico.

Los invitamos a mirar la Transformación Digital en la empresa como un

CAMBIO CULTURAL
PERMANENTE E ITERATIVO
DE LOS PARADIGMAS DE GESTIÓN Y NEGOCIOS
PARA CONSTRUIR VALOR AL CLIENTE
EN LA ERA DIGITAL

La verdadera Transformación Digital requiere un enfoque nuevo, una mirada holística y poner el **foco en la construcción de valor a los clientes** considerando como **pilares del proceso de transformación a la tecnología** (indispensable pero no suficiente), las **nuevas metodologías** (que respondan a la incertidumbre en que nos movemos en los mercados actuales), los **colaboradores** (a quienes debemos apoyar en transformarse en los creadores de valor y en equipos autónomos y colaborativos) y en un **esfuerzo permanente de gestión del cambio** (entendido como un proceso de innovación continua que dependen de todo el equipo y que no proviene desde los líderes).



Esta forma de entender las relaciones dio origen en el año 2001 al movimiento ágil, producto de una reunión sostenida en Salt Lake City por 17 profesionales de TI que se juntaron a cuestionar por qué, a pesar, de realizar los procesos vigentes a la fecha correctamente, los resultados no estaban siendo satisfactorios para los involucrados.

El producto de esa reunión no fue una metodología, sino una nueva forma de pensar y gestionar basada en el manifiesto ágil. Un documento que solo contiene 4 valores y 12 principios, que no contempla ninguna metodología, sino una forma de entender la forma de trabajar requerida para responder a las exigencias que se están viviendo. En esa reunión se usó por primera vez el término "métodos ágiles", para denominar aquellos que estaban surgiendo como alternativas a los procesos vigentes.

La agilidad se trata de generar una cultura y capacidad de adaptación continua a los requerimientos y desafíos que el mercado pide. No es sobre nuevas metodologías creyendo que mágicamente van a solucionar los problemas, sino sobre la capacidad de las empresas de adaptar continuamente su forma de ser y hacer (cultura) como un mecanismo de creación de valor y respuestas a sus clientes.

En resumen, queremos invitarlos a entender la agilidad como adaptabilidad. Si te quedas con ese solo pensamiento has entendido buena parte de lo que implica el ser ágil.

AGILIDAD = ADAPTABILIDAD





> El equipo debe construir el valor que entrega la auditoría

Si esto es así, ¿por qué es necesario entonces, desarrollar una metodología para implementar agilidad?. La respuesta es simple, no es necesario, pero es tremendamente conveniente.

Nuestro cerebro tiene una capacidad de cambio fuertemente superada por el ritmo vertiginoso que lleva nuestra vida, y por lo mismo, ante los estímulos del cambio reacciona motivándonos a mantener el status quo, intelectualizando una serie de razones para demostrarnos porque este no es el mejor momento para cambiar, o simplemente generando hormonas que nos lleven a la ansiedad, stress y en última instancia depresión.

Para evitar esto, se han desarrollado nuevas metodologías, como una forma de ayudarnos a internalizar los cambios necesarios, hacerlos hábitos y lograr el nuevo mindset para pasar de la cultura industrial vigente al desarrollo de las competencias requeridas para desempeñarnos exitosamente en la economía digital.

! ATTENTION

No debemos caer en cambiar una metodología por otra simplemente, eso sería un gran error. Nuestra práctica acompañando equipos y personas, nos ha mostrado que la implementación de una metodología correcta más los esfuerzos bien dirigidos en promover el cambio en la forma de pensar y gestionar, llevan a los equipos a tener mayores niveles de éxito en sus procesos de transformación.

La construcción e implementación de un modelo ágil requiere identificar y desarrollar nuevas competencias que nos llevarán a seguir siendo valiosos en esta nueva economía, migrar de jerarquías a roles, desarrollar un nuevo tipo de liderazgo que se rodea de expertos que saben hacer las cosas mejor que él, construir un nuevo equipo que crea en lo que hace, que se identifiquen con lo que construyen para mover a la acción en pos de un objetivo que no es más que buscar crear valor al cliente en forma colaborativa permanentemente.

¿Por qué usar Agilidad en Auditoría Interna?

Así como las diversas áreas de la empresa deben actualizarse, la auditoría no puede escapar a esa realidad. Un estudio de PWC del año 2016 indica que solo el 44% de los ejecutivos consideraban que la auditoría interna agregaba realmente valor. El principal problema era la percepción de que los informes señalan riesgos que fueron importantes unos meses atrás y de ser un área más enfocada en buscar problemas que en la creación de valor. Esencialmente los auditados no veían a la auditoría interna como un área de apoyo, sino más bien de control o antagonista.

La invitación es transformar la mentalidad del área para enfocarse en las necesidades de las partes interesadas, acelerar los ciclos de auditoría, mejorar la oportunidad de los hallazgos, reducir el esfuerzo desperdiciado, generando menos documentación y enfocando la capacidad analítica e intelectual de los auditores en el desarrollo de una mirada integral y no solamente de los procesos que se están evaluando. Todo esto sin dejar de lado por un segundo la dimensión de aseguramiento y plantando las condiciones para implementar herramientas y tecnologías que permitan anticipación.

Entonces, la auditoría interna ágil no es una reinvención de lo que debe hacer la auditoría, sino una adaptación a los requerimientos del entorno cambiante en que se mueven las empresas hoy. Es una nueva manera de buscar cumplir con los 3 roles de la nueva auditoría interna, de aseguramiento, asesoramiento y anticipación.

Uno de los factores diferenciadores de una auditoría ágil, es que las conclusiones no solamente hacen referencia a la dimensión de aseguramiento sino que siempre debe contemplar la dimensión de asesoramiento estratégico al negocio. Esto es posible sin perder la independencia, gracias a las características de los equipos ágiles bien implementados.







El Scrum para Auditores

El modelo de Scrum para Auditoría es una creación exclusiva y nuestra, entre la experiencia en implementar células ágiles en diversas áreas e industrias, el trabajo con equipos y profesionales de auditoría y, la aplicación y aprendizaje empírico al implementarlo en equipos de auditoría que tomaron el desafío de transformarse en ágiles.

El modelo se basa en la filosofía y la metodología Scrum, pero considerando las particularidades que demanda la profesión y las mejores prácticas de la auditoría interna. Con esta información, y por medio de la práctica e implementación en diversas empresas e industrias, hemos construido un modelo robusto que mantiene la independencia, mejora la oportunidad y, es consistente con los roles de aseguramiento y asesoramiento de la auditoría interna, generando bases sólidas para implementar capacidad de anticipación.



Entonces, es un modelo que busca mantener a la auditoría como responsable de la evaluación de riesgos y controles, desarrollándose además como un área de proposición de valor por medio de una metodología específicamente diseñada para esta área, que tomó las mejores prácticas de la implementación de Scrum en diversas áreas e industrias y, las consideraciones del IIA que marcan las pautas de la profesión.

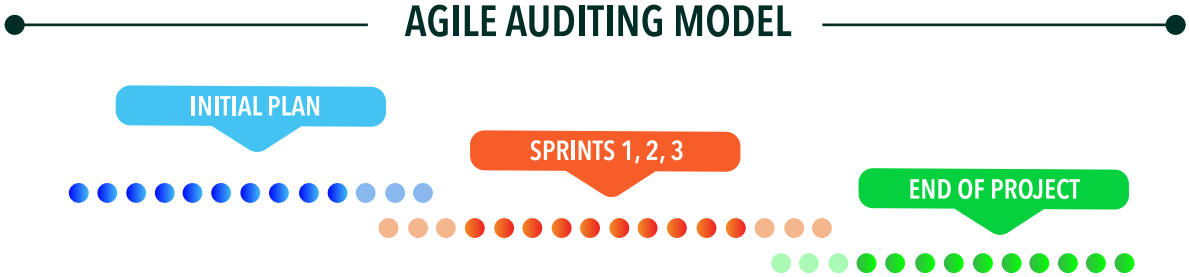
Modelo de Auditoría Ágil con Scrum

Nuestro modelo surge por el trabajo mancomunado de un ejecutivo de negocios (experto en agilidad) y de un ejecutivo de auditoría interna (con más de 20 años liderando equipos de auditores), que unido al aporte de profesionales de la auditoría interna, comenzamos un camino de exploración, construcción, y aplicación práctica de auditoría ágil, hace aproximadamente 4 años, un modelo que ha evolucionado y se ha enriquecido con el valioso aporte de los distintos equipos y partes interesadas de las organizaciones a las cuales hemos acompañado en su implementación.

Ha sido un camino entretenido, con muchos aciertos y por supuesto también con varios errores, de los cuales hemos aprendido "rápido y barato", pues de eso trata la agilidad.

ETAPAS DEL MODELO

El modelo de auditoría ágil con scrum que proponemos, contempla 3 etapas: una **etapa de planificación para obtener un entendimiento general del proceso y sus riesgos, los objetivos, preocupaciones y expectativas de los clientes; luego la ejecución del trabajo que denominamos Sprints,** momento en que se realizan las pruebas de la auditoría interna y se comunican los hallazgos para implementar las soluciones rápidamente y; finalmente el **cierre del proyecto o auditoría en que se acuerdan los resultados de la auditoría,** los planes de acción y en que el área entrega la propuesta de valor al negocio.



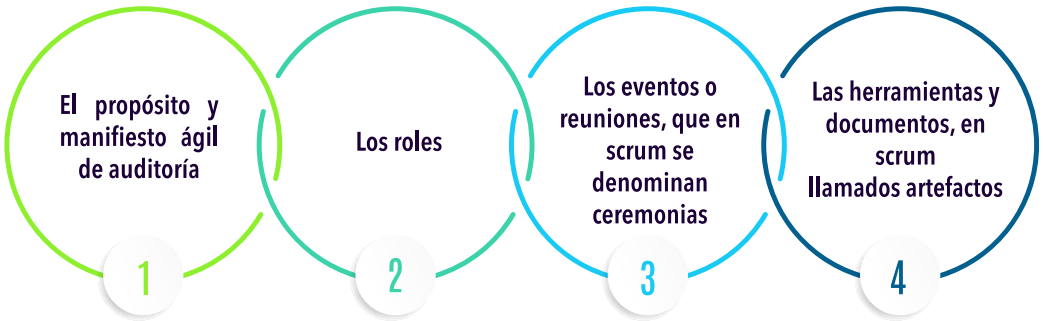
> Es clave conocer el negocio y los dolores de nuestros clientes





ELEMENTOS DEL MODELO

El modelo está compuesto por los siguientes elementos:



1 PROPÓSITO Y MANIFIESTO

(Es propio del equipo y se realiza una vez para acudir permanentemente a él)
Al momento de implementar auditoría ágil, lo primero, es definir el propósito y manifiesto, del área o función de auditoría interna. Toda organización o empresa tiene su propósito y valores que los representa y, por tanto, cada área o función de auditoría interna debería tener definido el suyo también.
El propósito y manifiesto ágil, es el motivo de la existencia del equipo, ayuda a alinear a todas las partes en el desarrollo y desempeño de la función, y es una guía para generar una cultura ágil.

2 ROLES

Continuando con los elementos del modelo, tenemos los Roles que son:
- Product Owner
- Scrum Master
- Equipo de Auditoría
- Interesados en la auditoría (directos y otros)

3 EVENTOS

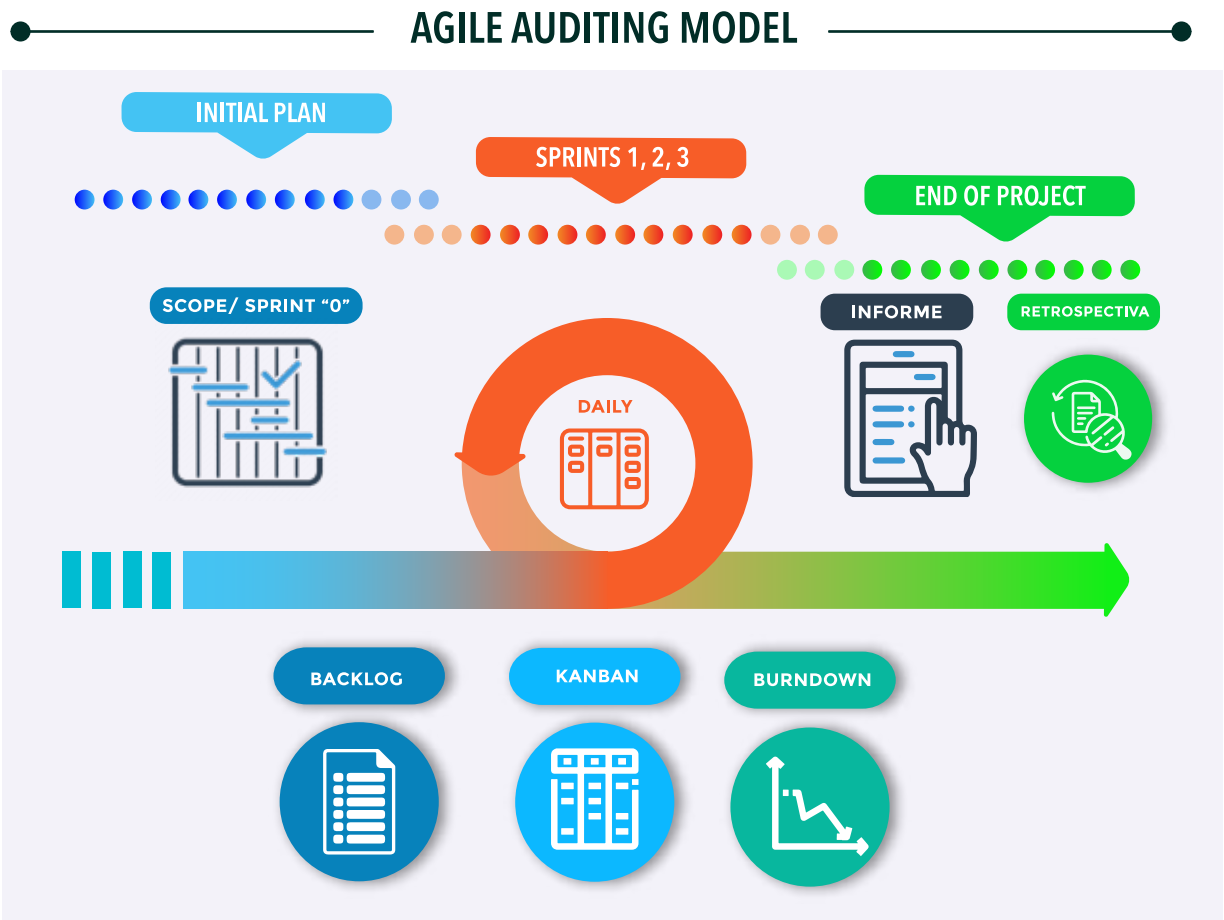
El modelo presenta 4 eventos, reuniones o ceremonias que son fundamentales para el desempeño y calidad de la auditoría.
- La Reunión de Planificación
- La Reunión Diaria
- La Revisión del Sprint
- Retrospectiva

4 HERRAMIENTAS Y DOCUMENTOS

Finalmente, tenemos las herramientas y documentos que nos permitirán formalizar y gestionar la auditoría. Para documentar la planificación inicial de la auditoría usaremos el Scope o Sprint "0"; en el desarrollo y ejecución de cada Sprint utilizaremos el Backlog, el tablero Kanban, y el gráfico BurnDown; y para formalizar el cierre del proyecto, se emitirá un Informe de Auditoría.

MODELO GENERAL DE AUDITORÍA ÁGIL

El esquema general del modelo de auditoría interna ágil con Scrum, lo visualizamos gráficamente como sigue:



El modelo de auditoría ágil, como lo mencionamos anteriormente tiene 3 etapas, lo cual hasta ahora no presenta una mayor novedad en cuanto al objetivo de la auditoría interna tradicional, pero con importantes diferencias en relación a:

- Cómo se hace la auditoría
- Cómo se gestiona
- Cómo se relaciona el equipo con los clientes de la auditoría interna



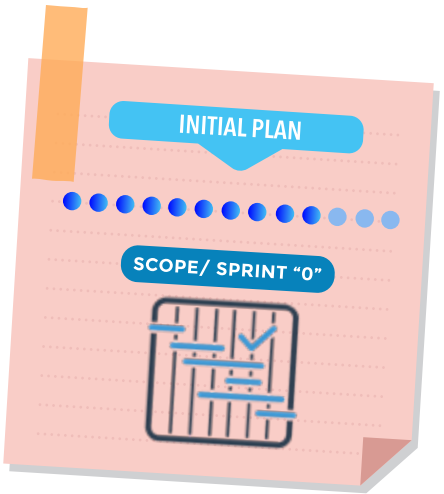


Los clientes de la auditoría, son los denominamos "interesados"….Y decimos "interesados", "no auditados", porque el objetivo del equipo de auditores es que los clientes se interesen por la auditoría, lo cual solo será posible, si entregamos un buen producto o servicio, si agregamos valor, un valor que tiene que ser percibido y valorado por todas las partes interesadas.

A diferencia de la auditoría interna tradicional, que es un proceso en cascada, en el modelo de auditoría ágil, las etapas están traslapadas, no es necesario terminar una para comenzar la siguiente. Esto elimina o al menos reduce en forma sustancial, las ineficiencias del modelo tradicional.

ETAPA INICIAL

La etapa inicial corresponde al levantamiento y planificación de la auditoría, donde el objetivo principal es levantar información para obtener un entendimiento del negocio, producto o proceso a auditar, e identificar los potenciales riesgos para definir el alcance de la auditoría, lo cual se formaliza a través de un documento ágil denominado Scope o Sprint "0".



SPRINTS 1, 2, 3 ...



La segunda etapa, es lo que conocemos como ejecución o trabajo de campo, que en auditoría ágil denominamos Sprints. En términos simples el Sprint, es descomponer un proyecto o un proceso en subprocesos, y cada subproceso es un Sprint y su culminación le entrega valor a los diversos interesados.

Cada Sprint es un ciclo, que comienza con una programación y planificación detallada, la definición de las pruebas de auditoría a realizar que son desglosadas en actividades diarias, lo que se denomina Backlog, posteriormente se ejecutan las pruebas, existe un proceso de revisión o supervisión, y se entrega un resultado que debe ser comunicado formalmente al interesado.

Durante el desarrollo del Sprint, se utilizan herramientas y eventos que son fundamentales para la gestión de la auditoría, como son el Kanban, Daily y BurnDown.



El Kanban es un tablero físico o digital que muestra básicamente las tareas diarias asignadas a cada miembro del equipo, distribuidas en tareas pendientes o por hacer, tareas en desarrollo y tareas terminadas.

El Daily o reunión diaria, es una reunión breve, idealmente de no más de 15 minutos, realizada diariamente, donde el equipo revisa:

- Qué se hizo el día anterior,
- Qué se realizará durante el día y,
- Si existe algún impedimento, para el normal desarrollo del trabajo o para cumplir los plazos comprometidos

El gráfico Burndown es una herramienta que nos permite medir el avance del Sprint o proyecto.

Un aspecto clave en el modelo, es la oportuna comunicación con los Interesados. En cada etapa y en forma permanente, el equipo de auditoría se relaciona y comunica oportunamente con los Interesados, siempre pensando como podemos agregarles valor, ya sea, solicitando su opinión o visión de riesgos, compartiendo los hallazgos inmediatamente sean identificados para corregir las debilidades o brechas de control y, recomendando acciones para mitigar los riesgos.

COMUNICACIÓN OPORTUNA A LOS INTERESADOS







Otro aspecto fundamental, es la construcción del Informe de Auditoría, que se prepara desde el inicio de la auditoría con la información del alcance de la revisión, obtenida en la etapa inicial, y luego con los hallazgos identificados y los planes de acción entregados por los Interesados en cada Sprint, por lo tanto, la etapa final de cierre de la auditoría o proyecto, debería ser muy simple y breve, por cuanto todo el contenido ya ha sido compartido con los respectivos Interesados. En Auditoría Ágil, el Informe de Auditoría debe tener una dimensión de aseguramiento y una de entrega de valor.

RETROSPECTIVA

Finalmente, cada Sprint concluye con el evento o ceremonia de la Retrospectiva, que es una reunión del Equipo y Scrum Master, donde se analiza el trabajo realizado, oportunidades de aprendizaje y, especialmente, se definen compromisos para mejorar en el siguiente sprint o auditoría.



Una máxima en agilidad es, "equivócate rápido, barato y aprende", y definitivamente es así, debemos permitirnos cometer errores, pero rápidamente tenemos que cambiar, y por sobre todo, aprender, aprender y aprender.

EQUIVOCATE
RÁPIDO, BARATO Y
APRENDE
!

EQUIPOS AUTÓNOMOS, MULTIDISCIPLINARIOS Y COLABORATIVOS

BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA ÁGIL

Algunos de los beneficios o entrega de valor de la auditoría ágil, que hemos apreciado en la práctica, son:



¿ QUÉ NO ES AGILE ?

Queremos repetir y ser enfáticos en que la agilidad en auditoría no se trata de implementar un nuevo proceso o nueva metodología, simplemente, es un cambio de mentalidad, es "pensar, hacer y relacionarnos" en forma distinta, para lograr resultados distintos.







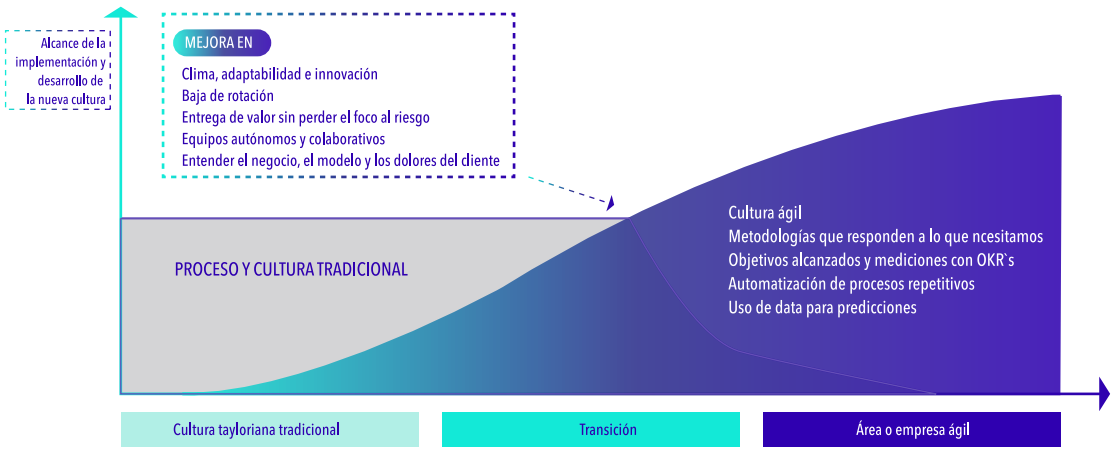
> Cambios graduales y con acompañamiento para lograr los objetivos

Una aproximación a la Implementación

El último desafío para implementar auditoria ágil, es lograr el cambio. Cambiar no es algo que nos resulte natural a las personas y, debemos tener presente que al implementar auditoría ágil lo haremos en un área en funcionamiento, en forma gradual, sin afectar el funcionamiento ni los resultados del área.

La implementación de la agilidad es un proceso exponencial con pequeñas mejoras al inicio, con aprendizaje constante y con adaptaciones sobre los planes establecidos con anterioridad. Por eso, desaconsejamos la implementación de corto plazo, ya que en la práctica esto lleva a mayor resistencia al cambio, mayor nivel de estrés en los equipos y finalmente no se ve reflejado en los resultados que estamos buscando.

Solo cuando el nivel de desarrollo de los nuevos comportamientos iguala al nivel de los procesos y de la cultura tradicional, impulsaremos la adopción masiva a la metodología nueva. Es en ese punto, donde veremos la mejora en el clima, mayor adaptabilidad, potencial de la innovación, disminución de la rotación y cuando los equipos empezarán a ser autónomos y colaborativos, mientras potencian el valor para el cliente.



La inmediatez y los sesgos perceptuales y cognitivos de nuestro cerebro hacen muy aconsejable que para implementar correctamente un cambio de esta magnitud, estés acompañado. No porque no puedas hacerlo solo, sino porque, al igual que andar en bicicleta, el contar con alguien que te acompañe y sepa hacerlo, solo significará menos caidas y aumentar las posiblidades de lograr tu objetivo rápidamente.

El proceso de cambio

El proceso de adopción de cualquier modelo, desde nuestra perspectiva, requiere como mínimo tres momentos:



La primera es el sentir. Invitamos a la persona a participar del proyecto. Damos la oportunidad de contribuir, de ser escuchado, de escuchar los motivos y el por qué estamos haciendo lo que hacemos.

Debemos lograr que cada miembro del equipo considere el cambio que queremos implementar como propio.

La segunda etapa es la del saber. Es el desarrollo de instrucción formal de las nuevas metodologías o sistemas a utilizar. Sin esto será imposible llevar adelante los cambios sin perder de vista el propósito original que llevaron a los cambios que queremos desarrollar.

La tercera y última etapa, es la que hemos denominado de hacer o acompañamiento. Es probablemente la más compleja, la que requiere más paciencia y la que necesita desarrollar mayores capacidades de acompañamiento y desarrollo de personas. Esta es la etapa en que el equipo toma todo lo aprendido, toma la emoción del cambio generado en el primer momento y lo plasma en el desarrollo de una serie de competencias y comportamientos nuevos.



SENTIR • SABER • HACER



> LÍDERES CON VISIÓN Y EQUIPOS COMPROMETIDOS

La duración de esta etapa es variable, depende de cada equipo, del tamaño y composición de la organización, de la cultura y de las expectativas buscadas. La experiencia dice que entre 6 a 8 meses con una metodología de acompañamiento bien realizada, es posible implementar una nueva forma de trabajar.

El riesgo de saltarse esta etapa, es volver a los hábitos del pasado. Si no estás de acuerdo, averigua entre tus conocidos cuantos hemos pagado un gimnasio por un año entero (con la honesta intención de asistir), y finalmente el tiempo pasa y no somos capaces de cambiar los hábitos sedentarios. Si eso nos pasa con algo como el compromiso con nuestro cuerpo, cuánto más difícil resulta cambiar comportamientos que han sido validados por nuestros años de estudio, trabajo y que siguen dando resultados.

El proceso no es rápido, está lleno de idas y vueltas, y en muchas ocasiones surge la inquietud de si vale la pena. Nuestra respuesta es que si, definitivamente hay que hacerlo, y citaremos las palabras de un ejecutivo de auditoría interna de un importante banco, cuando dijo a su equipo completo "esto no es un proyecto, es la forma en que vamos a realizar la gestión de ahora en adelante". Esa es la visión que necesitamos de los líderes, compromiso, valentía y claridad.

El proceso consiste en hacer un diagnóstico desde procesos e infraestructuras, estilo de liderazgo imperante y, competencias y habilidades existentes en el equipo, luego estableceremos el road map necesario para lograr la meta propuesta y adaptaremos el modelo a usar, considerando los cambios metodológicos necesarios para el equipo, definiremos los equipos para empezar y las eventuales restricciones de políticas o regulaciones a considerar. Finalmente, empezaremos la etapa de formación y acompañamiento de los equipos y los líderes con capacitaciones, acompañamiento al o los equipos implementadores, definición y seguimiento de indicadores de éxito, y práctica de las nuevas herramientas necesarias para transformar al equipo, en un equipo de auditoría ágil, capaz de construir valor iterativo y permanente en cada iteración y con el cliente al centro.

BIENVENIDOS AL SCRUM PARA AUDITORÍA, EL PRIMER MARCO SCRUM PARA DESARROLLAR AUDITORÍA ÁGIL

AUTORES



Eladio Piña Gálvez
Audit & Innovation Coach
Founder at Vision Consulting

Audit & Innovation Coach, MBA, Coach en transformación digital de la Auditoría Interna. Contador Auditor con más de 20 años de experiencia en Auditoría. Certificado Product Owner, Scrum Master y Quality Assessment. Co creador del primer modelo scrum para auditoría. Presidente Instituto de Auditores Internos de Chile - IAI CHILE Periodo 2018 - 2020. Conferencista Internacional.

https://www.linkedin.com/in/eladio-piña-gálvez/
eladio.pina@visionconsulting.cl +56 9 9879 8343



Cristián Briones Maira
Director de InnovaAgile

Change coach, Ingeniero Comercial, Master en Dirección Comercial y Marketing, MBA Universidad Católica. Certificado en Neuro Management y Lean Change Management. Profesor oficial de Scrum Manager para Latam , FEN y FCFM U de Chile. Co creador del primer modelo Scrum de Auditoría. Facilitador de equipos ágiles de diversas especialidades e industrias. Conferencista Internacional.

https://www.linkedin.com/in/cristianbrionesmaira/
cristian.briones@innovaagile.com +56 9 7776 1530



DISEÑO Y EDICIÓN:
EVELYN ROA NEIRA
DIRECTORA MARKETING VISION CONSULTING

COMUNÍCATE CON NOSOTROS

info@visionconsulting.cl https://visionconsulting.cl visionconsultingspa



Agile Audit Vision

Vision Consulting®

Innova Agile