



El Consejo y la Transformación Digital

El Consejo y la Transformación Digital

El Consejo no es ajeno a la transformación digital, pero dada la complejidad de algunos aspectos, hace que no todos los consejeros estén suficientemente involucrados en una revolución que está cambiando por completo el mundo empresarial.

Objetivos

Conocer las mejores prácticas adoptadas por los Consejos en el ámbito relacionado con la transformación digital y su impacto en Auditoría Interna.

Contenido

- Involucramiento de los consejeros en la transformación digital.
- Impacto de la transformación digital en Auditoría Interna.
- Cómo sentar las bases para una transformación digital exitosa en su negocio, identificando el estado de madurez de sus capacidades actuales y cómo desarrollar nuevas capacidades que apoyen en el proceso de evolución y adaptación del negocio a la era digital.

Facilitador



Juan Echavarría

Director de PwC

T: 809-567-7741
juan.echavarría@pwc.com

Juan es Director de la Práctica de Advisory en PwC República Dominicana S.R.L, tiene amplia experiencia en actividades relacionadas con el desarrollo e implementación de Sistemas de información, Modelo de Negocios, Proyectos de Reestructuración Organización y de Procesos, Riesgos; planificación estratégica, así como en proyectos de Gobierno Corporativo, enfocados en instituciones financieras, sectores de Energía, Comercio e Industria. Cuenta con más de 30 años de experiencia en la práctica.

Agenda

1. Retos de la transformación digital
2. El consejo y la transformación digital
3. Auditoría interna y la transformación digital
4. Identificando el estado de madurez de sus capacidades actuales de transformación digital (ejemplo)

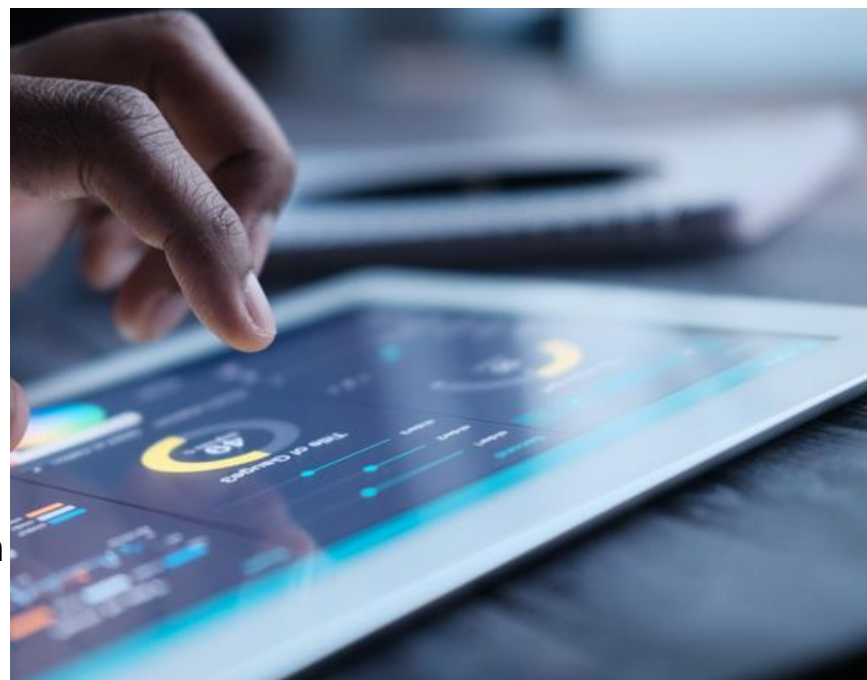
1

Retos de la Transformación Digital

Retos de la Transformación Digital

La transformación digital constituye un reto importante para toda la organización, en especial los Consejo de Administración y sus diferentes órganos de apoyo tales como; Los Comités de Auditoría, Riesgos y Cumplimiento.

Anterior al proceso de la pandemia del COVID, la transformación digital, no constituía una prioridad, ya que las agendas de estos órganos, estaban más centradas en el desarrollo propio de su actividad comercial, así como de aspectos de índoles regulatorio, y estos entendían que la transformación digital, formaba parte del ámbito de responsabilidad de la Gerencia General y en especial "Tecnología".



Algunos todavía ven "Digital" como un sitio web, una aplicación o tecnología...

Lo digital se trata de nuevas formas de resolver problemas, crear experiencias únicas para clientes y empleados y acelerar el rendimiento empresarial.

Debido a que la tecnología por sí sola no impulsará el cambio necesario para tener un impacto, y sin la adopción correcta para la transformación de una organización, se estaría perdiendo tiempo y dinero.



...la transformación digital conlleva un impacto en todas las áreas de una organización.

Revolucionar el modelo de negocio

Cambiar los modelos de negocio y crear nuevos productos para alimentar la demanda de los clientes, irrumpir en nuevos mercados y vigorizar la percepción de la marca.

Preparar el Personal

Aumentar la cualificación de la fuerza de trabajo para pensar, trabajar y contribuir de nuevas maneras a innovar desde dentro, impulsar el crecimiento del negocio y construir agentes de cambio para el desarrollo de la cultura y la retención de empleados.

Centrarse en el ser humano

Permitir interacciones digitales entre clientes y empleados de maneras que inspiran la lealtad de los consumidores y la retención de la fuerza laboral.

Generar confianza

Garantizar información segura con la estructura adecuada en su lugar, desde la cibernética hasta la regulación.

Digitalizar Operaciones

Llevar lo digital a todos los aspectos de las operaciones desde el "front" hasta el "back office", facilitando y trabajando más inteligentemente los procesos, mejorando la productividad de los empleados, la interacción con los proveedores y la satisfacción del cliente.

Fortalecer la supervisión y monitoreo

Fortalecer los órganos internos de servicios y control, aumentando su capacidad de monitoreo y supervisión del cumplimiento de las políticas de riesgo y control interno.

La transformación digital trae consigo retos a considerar

Estrategia

- La estrategia digital además de alinearse con el modelo operativo deseado, también debe alinearse con la estrategia corporativa.
- La Junta adquiere un papel de relevancia para tener coherencia en cada operación, asegurando la alineación de la estrategia digital con la estrategia corporativa.

Nuevas Tecnologías

- El impulso de COVID-19 conlleva la inversión en nuevas tecnologías, que puede ampliar la brecha digital de los consejeros, y derivar en un debilitamiento de sus capacidades para supervisar con eficacia los asuntos tecnológicos emergentes.
- Las nuevas tecnologías y su aplicación en la transformación digital de la empresa, requiere que los consejeros amplíen sus capacidades de conocimiento para poder tener un rol más activo.

Riesgos de reputación y regulatorio

- Hay una mayor sensibilidad hacia el deterioro en la imagen entre sus clientes, por fallas en los servicios.
- El reglamento General de Protección de Datos (GDPR), exige que las entidades extremen las precauciones para cumplir con las estrictas condiciones de almacenamiento, privacidad y consentimiento expreso.
- Los órganos de apoyo del consejo; cumplimiento y auditoría requieren emplearse al máximo para monitorear los incidentes que se deriven de este proceso.

Ciberseguridad

- Multiplicación de riesgos asociados a los dispositivos electrónicos y servicios en la nube.
- La externalización de actividades supone una mayor exposición de los bancos a brechas de seguridad, ya que es más difícil vigilar y controlar sistemas ajenos.
- Las compañías de seguros, consideran que no tienen información suficiente sobre los ciberataques para valorar adecuadamente sus coberturas de riesgo.

Modelo de negocio, procesos y controles internos

- La adopción de una estrategia más digital, descomponiendo los silos organizacional a un enfoque más dinámico.
- Estos cambios implican un mayor esfuerzo en la supervisión y monitoreo por parte de la Junta, sobre la estrategia digital y el desarrollo del modelo operativo meta.

2

El Consejo y la Transformación Digital

La falta de alineación entre la estrategia corporativa y la estrategia digital puede conllevar la pérdida de recursos y la exposición a riesgos significativos

El futuro es digital.

Muchas empresas están invirtiendo tiempo y dinero en transformaciones digitales; sin embargo, estos cambios requieren el enfoque de la gerencia y el consejo, así como la alineación entre los dos.

¿Qué tan bien entienden los Consejos de Administración los planes de transformación?

¿Están los directorios y la gerencia general alineados?

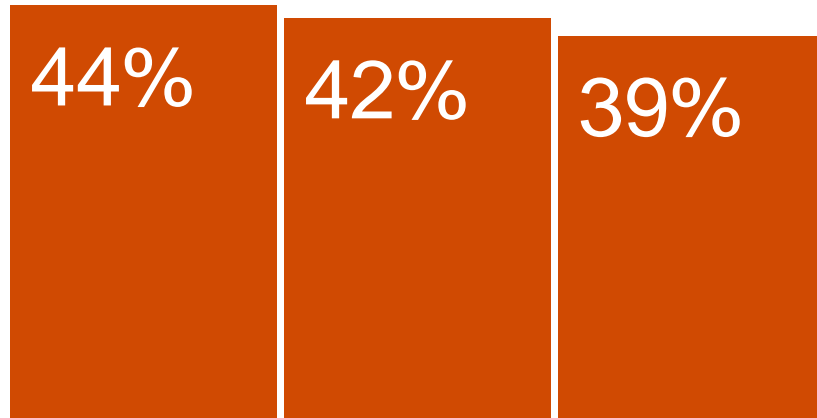
¿Los Órganos de apoyo como los Comités de Auditoría, Riesgos y Cumplimiento están adecuando sus agendas, para abordar los desafíos que se derivan de la transformación digital?





Principales barreras para la transformación digital vista desde la perspectiva del Consejo y la Gerencia

Directores (Consejo de Administración)

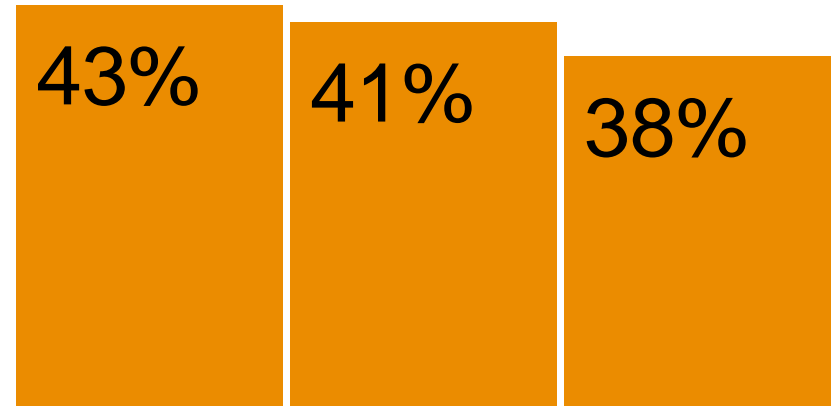


Falta de integración entre tecnologías y los datos nuevos y existentes

Riesgos de ciberseguridad y privacidad

Tecnologías obsoletas

Ejecutivos (Gerencia General)



Riesgos de ciberseguridad y privacidad

Procesos inflexibles o lentos

Falta de habilidades disponibles en el mercado y falta de colaboración entre TI y el negocio

Fuente: Global Digital IQ 2020 de PwC - Resultados Clave

Principales barreras para la transformación digital vista desde la perspectiva del Consejo y la Gerencia



Directores corporativos experimentan una desconexión digital

Cuatro de cada cinco ejecutivos estadounidenses (82%) dicen que su Consejo de Administración está lo suficientemente informado, para apoyar la empresa en sus esfuerzos de transformación digital, mientras que solo el 58% de los directores (miembros de consejos) están de acuerdo.



El campo de juego digital: ¿Están delante de la competencia? No según los directores

Los directores piensan que la empresa está detrás respecto a la competencia en ciertas áreas. Los ejecutivos manifestaron el doble de probabilidades que los directores, al decir que su empresa es líder en áreas como alentar la innovación rápida en el negocio.



Es la transformación digital un viaje o ¿un destino?

Los directores y los ejecutivos tienen diferentes perspectivas. Casi la mitad de los Directores (47%), piensan que la transformación nunca terminará, comparado con el (28%) de los ejecutivos.



La fuerza laboral está lista para sacar el máximo provecho a la transformación digital

Los Directores y Ejecutivos perciben barreras, para mejorar las habilidades de la fuerza laboral, pero no están de acuerdo en cuáles son estas barreras. Los Directores hablan de falta de mentalidad de liderazgo, y los ejecutivos, se preocupan por la falta de enfoque estratégico en la capacitación.

Global Digital IQ 2020 de PwC - Resultados Clave.

Prácticas que están adoptando los Consejos frente a los retos de la Transformación digital



Adecuación de las Agendas

Están incorporando de forma habitual en la agenda los temas de estrategia digital, planificación de la estrategia y ciberseguridad como temas de importancia para desarrollar el nuevo modelo de negocio y enfrentar los retos de la transformación digital.

Prácticas que están adoptando los Consejos frente a los retos de la Transformación digital

Actitudes digitales



Están evaluando el nivel de competencia digital de los consejeros, para recomendar un plan que ayude a trazar un camino para ampliar el aprendizaje en los temas digitales.

Prácticas que están adoptando los Consejos frente a los retos de la Transformación digital



Renovación de perfiles

Están reformulando el perfil de sus miembros. Están configurando un consejo más diverso y con profesionales preparados para abordar un escenario cada día más complejo.

Prácticas que están adoptando los Consejos frente a los retos de la Transformación digital



Relación con grupos de interés

Se están reforzando las relaciones tanto con los accionistas como con los inversores, ya que ambos constituyen piezas claves para acelerar el proceso de transformación digital.

Prácticas que están adoptando los Consejos frente a los retos de la Transformación digital



Visión global corporativa

Las entidades con presencia global, se aseguran de la adecuada alineación entre la estrategia corporativa y la estrategia digital y/o modelo operativo a implantar por las "Unidades de Negocios", velando además por el cumplimiento de las regulaciones locales de cada país.



Prácticas que están adoptando los Consejos frente a los retos de la Transformación digital



Riesgos

Están revisando y aprobando el marco integral de riesgos, que consta de políticas, normas y procedimientos que describen cómo se identifican, miden, controlan o mitigan y monitorean las exposiciones a los riesgos que asume, como parte de la estrategia digital y el modelo operativo meta (TOM).

Prácticas que están adoptando los Consejos frente a los retos de la Transformación digital



Cumplimiento regulatorio

Se aseguran que la estrategia digital y el modelo operativo meta, los productos y servicios a ofrecer, adopten y cumplan con las disposiciones regulatorias y el apetito de riesgos asumida por el consejo.

Prácticas que están adoptando los Consejos frente a los retos de la Transformación digital



Mejora de las habilidades de los colaboradores

Velan porque la alta gerencia adopte medidas para que empleados, cuyo puesto de trabajo se ven afectados como parte de la estrategia digital tenga éxito en sus nuevos roles, mediante planes de capacitación y formación.

Prácticas que están adoptando los Consejos frente a los retos de la Transformación digital

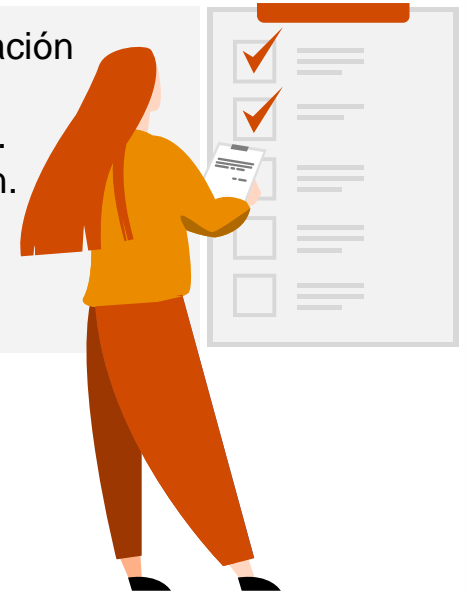


Gestión de riesgos tecnológicos / Ciberseguridad

En esta nueva normalidad operativa y estrategia digital, los riesgos tecnológicos / ciberseguridad son considerados más relevantes, dada la relación con los riesgos asumidos por el Consejo. Se procura incorporar consejeros con amplio dominio en esta materia.

¿Qué pueden hacer los directores corporativos para estar en la misma página que el equipo ejecutivo en un proceso de transformación digital?

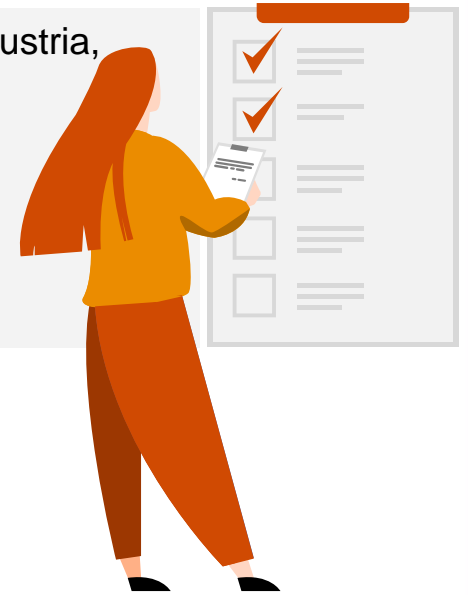
- Solicitar una discusión profunda antes de comenzar el proceso de transformación digital, para entender el plan de la gerencia para abordar las interrupciones digitales.
- Reservar tiempo para acordar con la alta gerencia reuniones de actualización.
- Considerar la incorporación de asesores externos o consejeros independientes adicionales, para ayudar a entender y ampliar su conocimiento en los temas digitales.





¿Qué pueden hacer los directores corporativos para estar en la misma página que el equipo ejecutivo en un proceso de transformación digital?

- Preguntar a la gerencia cómo se mide el éxito de la empresa dentro de la industria, incluyendo identificar a los competidores de la empresa y su historial digital.
- Solicitar un reporte periódico a la gerencia con métricas de transformación clave, tales como: capacidades de la fuerza laboral, iniciativas de mejora de habilidades, planes de contratación, retos, gastos e inversiones del proyecto.





3

La Auditoría Interna y la Transformación Digital





Los desafíos de la transformación digital para Auditoría Interna

El desafío y el caso del cambio



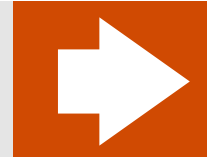
Transformación digital, velocidad de cambio y Disponibilidad de datos



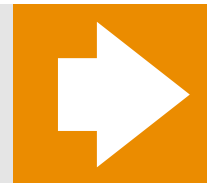
"Nueva normalidad"
Cambio virtual y tecnológico



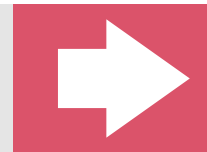
Apto para el crecimiento, simplificando las operaciones



Las empresas están simplificando las operaciones y modernizando a través de la tecnología. La auditoría interna necesita mantener el ritmo y las partes interesadas esperan más.



La disponibilidad de datos y tecnología no ha dado lugar a cambios significativos en la forma en que opera la auditoría interna a lo largo del ciclo del proceso.



Las actividades de auditoría y supervisión duplicadas y descoordinadas en las tres líneas dan lugar a ineficiencias y duplicación de esfuerzos.



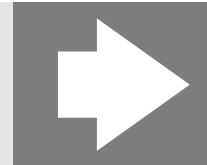
Expectativas de las partes interesadas



Escrutinio regulatorio



Modelos de negocio dinámicos



La auditoría interna carece de los recursos (por ejemplo, tiempo, capacidad, tecnología) necesarios para apoyar la transformación.

Los retos de la transformación digital implica también revisar y repensar la forma en que funciona la Auditoría Interna, gestionar su estrategia y su forma de operar

Veamos algunos ejemplos respecto a los siguientes puntos: Talento, tecnología y Estrategia de la parte interesada, de como puede verse impactado.

Componentes de la estrategia de Auditoría Interna

¿Qué hacemos? | Estrategia de valor empresarial
 ¿Cómo apoya la auditoría interna la estrategia empresarial y protege la empresa de los principales riesgos?

Valor para el negocio



¿Quién lo hace? | Estrategia de talento
 ¿Qué tipos de talento y habilidades se requieren para apoyar la nueva estrategia?

Talento



¿Dónde y cuándo lo hacemos? | Tecnología y estrategia de datos
 ¿Qué inversiones en tecnología son críticas para que el departamento se mantenga al día con la organización?

Tecnología



¿Por qué lo hacemos? | Estrategia de las partes interesadas
 ¿Cómo demuestra la auditoría interna su valía en toda la organización en tiempos de transformación?

Participación de las partes interesadas



Enfoque operativo

Riesgo Detección



Detección de riesgos

¿Cómo mejora la AI el proceso de evaluación de riesgos para supervisar e informar de forma proactiva las actividades de auditoría y de negocio?

Modelo operativo



Modelo operativo

¿Cómo se rediseña la estructura y el modelo del equipo de AI?

Capacidades digitales



Capacidades digitales

¿Cómo puede el equipo de AI aprovechar los datos y la tecnología emergente para impulsar las actividades y descubrir puntos ciegos?

Colaboración



Colaboración

¿Cómo apoya la AI de manera intencional y significativa un propósito común de gestión de riesgos?

Procesos de auditoría



Proceso de auditoría

¿Qué partes de los procesos de planificación, trabajo de campo y presentación de informes deben cambiar?

La estrategia de talento requiere ser revisada para determinar qué tipo de habilidades son requeridas en AI, como parte de la estrategia de transformación digital



La estrategia de talento requiere ser revisada para determinar qué tipo de habilidades son requeridas en AI, como parte de la estrategia de transformación digital

Preguntas clave a abordar

Modelo de personas / Operaciones



¿Cuál es el impacto en la estructura organizacional?



¿Cuál es el impacto en los programas de aprendizaje y desarrollo?



¿Serás capaz de mejorar digitalmente las habilidades de todos?



¿Cuál es el impacto en las trayectorias de progresión profesional para diversas habilidades especializadas?



¿Cuál es el impacto en la estrategia de contratación ¿Necesitarás contratar talento del exterior?

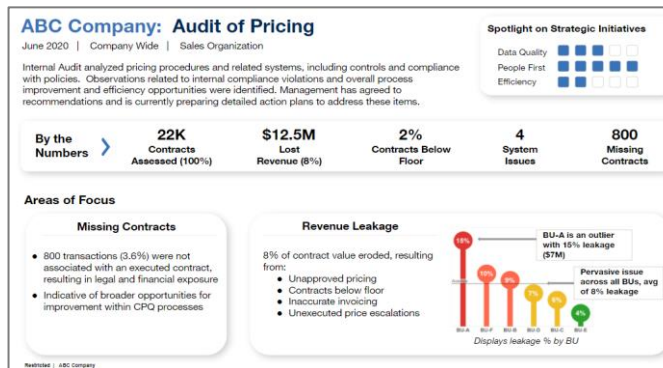


¿Cómo aprovechar las inversiones más amplias de la empresa en análisis, tecnologías emergentes, etc.?

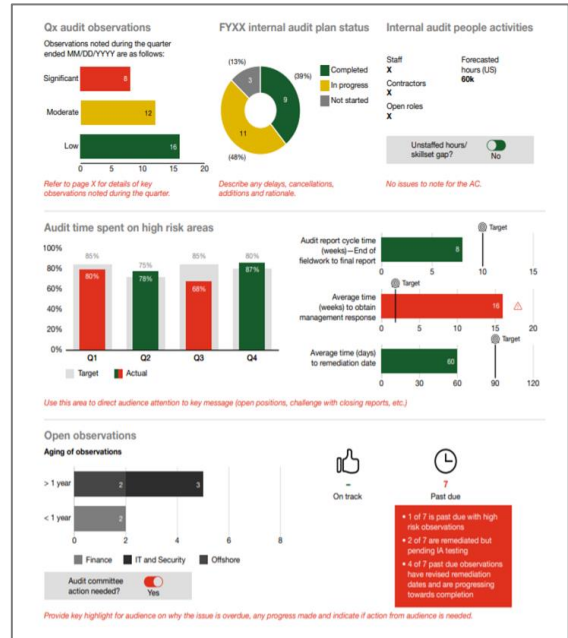
Informes del comité de auditoría, en este entorno de transformación digital la información debe ser ágil, oportuna y precisa...

El comité de auditoría debe recibir informes que, entre otras cosas:

- Destaca tendencias y temas y no es a lista de todas las acciones y observaciones, con un enfoque en las áreas "problemáticas" (por ejemplo, alto riesgo).
- Mostrar el desempeño del área de AI en relación con su plan y destacar cualquier inquietud con el cumplimiento de su mandato.
- Detallar el estado de la corrección de las observaciones por parte de la administración.



Expectativas de las partes interesadas



Inversiones en tecnología por parte AI, es necesario realizarlas, en procura de mayor eficiencia de sus procesos de negocios, como parte de su estrategia digital

Tecnología

No existe una "estrategia única para todos". En función de su estrategia general de auditoría, y nivel de soporte de su organización de TI, puede explorar cualquiera de las siguientes inversiones:



Solución de flujo de trabajo

Herramientas de Auditoría Interna o Gestión de Riesgos que permiten la entrega eficiente de tareas y crean repositorios



Modelado y análisis

Proporcionar un escenario personalizado de "qué pasaría si" aplicaciones y análisis estadístico



Gestión e integración de datos

permiten la extracción, transformación y Carga de datos Integración de aplicaciones empresariales que



Visualización

Capa de interacción entre datos almacenados y usuario.



Almacenamiento y monitoreo

Almacenamiento de datos empresariales y de riesgo de fuentes clave y repositorio de análisis instancias de modelo



Herramientas avanzadas

Herramientas para la ciencia de datos, incluyendo Python o R, proceso robótico Automatización (RPA) y no estructurado análisis de datos

Es probable que estas herramientas ya se utilicen en su organización o dentro de los proveedores de servicios que trabajan con su organización.

La transformación de la auditoría interna no es lineal, Mapa de ruta ejemplo

Ningún viaje de transformación es igual. Desarrolla tu propio camino que ayude **acelerar y mantener** tu transformación...

Prioridades

Comprender los objetivos de transformación y la alineación de AI con los objetivos estratégicos de la organización



Alinear

La hoja de ruta

Comprender el estado actual (nivel de madurez) y comenzar a dar forma a las áreas para la transformación potencial, desarrollando una hoja de ruta que describa cómo lograr objetivos a corto y largo plazo y describa pilotos, victorias rápidas, etc.

Pilotos

Identificar casos de uso dentro de las cinco áreas funcionales de AI, que se pueden probar e impulsar el mayor valor de las partes interesadas y probar el concepto en relación con Objetivos.



Innovar

Victorias rápidas

Impulse ideas que tengan un impacto inmediato con un presupuesto limitado / sin presupuesto adicional.

Inyectar habilitadores

Identifique aceleradores que podrían aprovecharse para ayudar a acelerar los resultados a corto plazo en casos de uso más amplios.

Tecnologías integradas

Integre la tecnología en todas las áreas de riesgo estratégicas, mejorando la precisión de las pruebas, una entrega más rápida, reduciendo los costos y mejorando la cobertura

Modelo operativo

Ajustar el modelo operativo y las responsabilidades en función de las capacidades recién definidas y el impacto en el participantes.



Lanzamiento

Cambiar Mgmt.

Establezca un gobierno y una comunicación que celebren las victorias y ganen aceptación en toda la organización.

Colaborar

Colaborar a través de las 3 líneas de defensa e identificar oportunidades para formar alianzas a lo largo de riesgos estratégicos y problemas comerciales.



Evolucionar

Iterar y expandir

Evalúe y amplíe la cobertura de riesgos actual con un enfoque en las áreas de riesgo estratégicas relevantes para el liderazgo ejecutivo y la atención de la Junta. Realizar modificaciones en iterativo manera.



4

Identificando el estado de madurez de la Transformación Digital

¿Cuáles elementos se evalúan para definir la madurez actual y futura?





Congreso Regional de Auditoría Interna

Control de Gestión, Riesgo y Finanzas

"Comunicación Asertiva en Procesos Disruptivos"

Muchas gracias!

