

A U D I T O R Í A I N T E R N A



LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO
INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA



Evaluaciones Internas de Calidad de la Dirección de Auditoría Interna

B U E N A S P R Á C T I C A S

El INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA es una asociación profesional fundada en 1983, cuya misión es contribuir al éxito de las organizaciones impulsando la Auditoría Interna como función clave del buen gobierno. En España cuenta con más de 3.200 socios, auditores internos en las principales empresas e instituciones de todos los sectores económicos del país.

LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO es el laboratorio de ideas del Instituto de Auditores Internos de España sobre gobierno corporativo, gestión de riesgos y Auditoría Interna, donde participan más de 150 socios y profesionales técnicos expertos.



AUDITORÍA INTERNA



BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE RIESGOS

El laboratorio trabaja con un enfoque práctico en la producción de documentos de buenas prácticas que contribuyan a la mejora del buen gobierno y de los sistemas de gestión de riesgos en organizaciones de habla hispana. Además de desarrollar contenido, fomenta el intercambio de conocimientos entre los socios.

ENCUENTRA TODOS LOS DOCUMENTOS DE LA FÁBRICA EN www.auditoresinternos.es

A U D I T O R Í A I N T E R N A



LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO
INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA

Evaluaciones Internas de Calidad de la Dirección de Auditoría Interna

B U E N A S P R Á C T I C A S

Diciembre 2018

MIEMBROS DE LA COMISIÓN TÉCNICA

COORDINACIÓN:

Xabier López del Corral Gutiérrez, CIA, CRMA. IBERDROLA

Amelia Fernández-Yáñez Martínez. MAPFRE

Alejandro Garnica Hidalgo, CIA, CRMA. JT INTERNATIONAL HOLDING B.V

Santiago José González González, CCSA, CRMA. REPSOL

José Luis Martínez García. IBERDROLA

Roberto Carlos Martins González, CIA, TEAI. ABANCA

Georgina Mestre Prió. BANCO SABADELL

Ana Karina Ortiz Cuéllar, CIA. BBVA

Fernando Rodríguez Martínez. DELOITTE

José Antonio Rosich Parte, CIA. LIBERBANK

La Norma 1300 – Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad, del *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna* asigna al Director de Auditoría Interna el desarrollo y mantenimiento de un completo Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC).

Como desarrolla la Guía de Implementación correspondiente, “un PAMC bien desarrollado asegura que la actividad de Auditoría Interna incorpora el concepto de calidad en todas sus operaciones”, gracias a una metodología establecida que promueva la calidad y el cumplimiento de las Normas Internacionales, y la mejora continua de la actividad de Auditoría Interna.

Este documento ahonda en las mejores prácticas a implantar desde el área de Auditoría Interna a la hora de realizar la Evaluación Interna, que junto a la Evaluación Externa es una actividad básica del PAMC.

Gracias a la implantación de estas prácticas el Director de Auditoría podrá establecer, desarrollar y mejorar las evaluaciones internas para dar aseguramiento a la Comisión de Auditoría y a la Alta Dirección de que el área que dirige opera de forma eficaz y eficiente, y de que proporciona valor a la organización mejorando sus operaciones.



Índice

EL PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO Y MEJORA DE LA CALIDAD	06
Beneficios de su implantación	07
Componentes del Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad en Auditoría Interna	07
BUENAS PRÁCTICAS Y CUMPLIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS PARA LA SUPERVISIÓN CONTINUA	09
Controles sobre el cumplimiento de las políticas y procedimientos	09
Cuestionarios de satisfacción	10
Indicadores a monitorizar	13
BUENAS PRÁCTICAS Y CUMPLIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS PARA LA AUTOEVALUACIÓN PERIÓDICA	16
Perfil de los evaluadores	17
El Modelo de Madurez como herramienta	18
<i>Quality Assessment</i> Interno	22
Cumplimiento del Código de Ética	29
REPORTING A LA COMISIÓN DE AUDITORÍA Y A LA ALTA DIRECCIÓN	31
LECCIONES APRENDIDAS	32
¿Qué condiciones previas requiere el Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad?	32
El Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad en organizaciones pequeñas de Auditoría Interna	32
BIBLIOGRAFÍA	33
ANEXO 1 · CHECKLIST SOBRE CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	34
ANEXO 2 · CUESTIONARIOS DE SATISFACCIÓN	39
ANEXO 3 · FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DE TRABAJOS	41



En Auditoría Interna la Calidad debe verse como el grado en el que sus actividades están en conformidad con las Normas Internacionales.

El Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad

El mundo empresarial actual contempla el concepto “Calidad Total” –y todo lo que conlleva para la organización, procedimientos, etc.– en la búsqueda permanente de la competitividad de sus productos y servicios, para incrementar y mejorar la productividad. Los múltiples escenarios en los que se ha desarrollado este concepto tienen un elemento común: apoyar los cambios en las empresas implantando programas de mejora continua.

Este enfoque sitúa a Auditoría Interna en la necesidad de que su organización y actividades estén alineadas con el programa de mejora continua imperante en todas las áreas de la empresa. En el ámbito de Auditoría Interna, la Calidad debe verse como el grado en el que las actividades realizadas por el área están en conformidad con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (en adelante, Normas Internacionales)¹.

Cumplir con este requisito normativo global es fundamental para que la actividad de Auditoría Interna se perciba como “creíble” ante todos los *stakeholders* (la Comisión de Auditoría, la Alta Dirección, los auditados, etc.), y aportadora de valor a la organización. Por esto resulta esencial implementar un Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC) efectivo para Auditoría Interna.

Este programa proporciona una seguridad razonable, tanto al director del área como a otras partes interesadas, en que la actividad de Auditoría Interna y el trabajo realizado por cada auditor interno se ajustan a los componentes obligatorios contemplados en el *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*.

Varios estudios internacionales², reflejan que tan solo el 34% de las direcciones de Auditoría Interna cuentan con un PAMC implantado,

1. Se entienden por tales los elementos de cumplimiento obligatorio del *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*: los Principios Fundamentales, el Código de Ética, las Normas Internacionales y la definición de Auditoría Interna.

2. The IIA Research Foundation. *The Global Internal Audit Common Body of Knowledge*, 2010 y 2015.

pese a lo establecido en la serie de Normas 1300—Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad. De ellos solo el 44% declaraba tener completamente implantada la Norma 1311—Evaluaciones internas.

En línea similar se manifiesta el *Estudio de Benchmarking 2018 · Selfie de la Auditoría Interna en España*, si bien en este caso el porcentaje de los que afirman tener implantado

un PAMC se eleva al 57,5%. De este porcentaje, el 49,2% de los encuestados tendrían implantado un programa completo con evaluaciones internas y externas, y el 44,3% cumpliría con la Norma 1311—Evaluaciones internas.

Estos datos convierten a la serie de Normas 1300 en la de menor cumplimiento de todas.

El PAMC dota de un marco creíble a la actividad de Auditoría Interna, lo que debería traducirse en la dotación de recursos económicos suficientes.

BENEFICIOS DE SU IMPLANTACIÓN

Quedarnos sólo con la visión de que el PAMC es necesario para cumplir con las Normas sería distorsionar la realidad, que no es otra que la aceptación generalizada de los **BENEFI-**

CIOS de implantar este programa³ para la empresa en su conjunto, y para Auditoría Interna en particular.

- Mejora el reporte a la Comisión de Auditoría o equivalente.
- Permite el acceso completo y sin restricciones a la información necesaria y apropiada para desempeñar las actividades de auditoría.
- Fomenta el uso de las nuevas tecnologías en los procesos de Auditoría Interna.
- Facilita que Auditoría Interna tenga procedimientos documentados en un manual.
- Incentiva a que los auditores internos reciban más horas de formación y es más probable que se formalicen y doten económicamente de programas de formación adecuados y suficientes.
- Dota de un marco creíble a la actividad de Auditoría Interna, lo que debería traducirse en la dotación de recursos económicos suficientes.

COMPONENTES DEL PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO Y MEJORA DE LA CALIDAD EN AUDITORÍA INTERNA

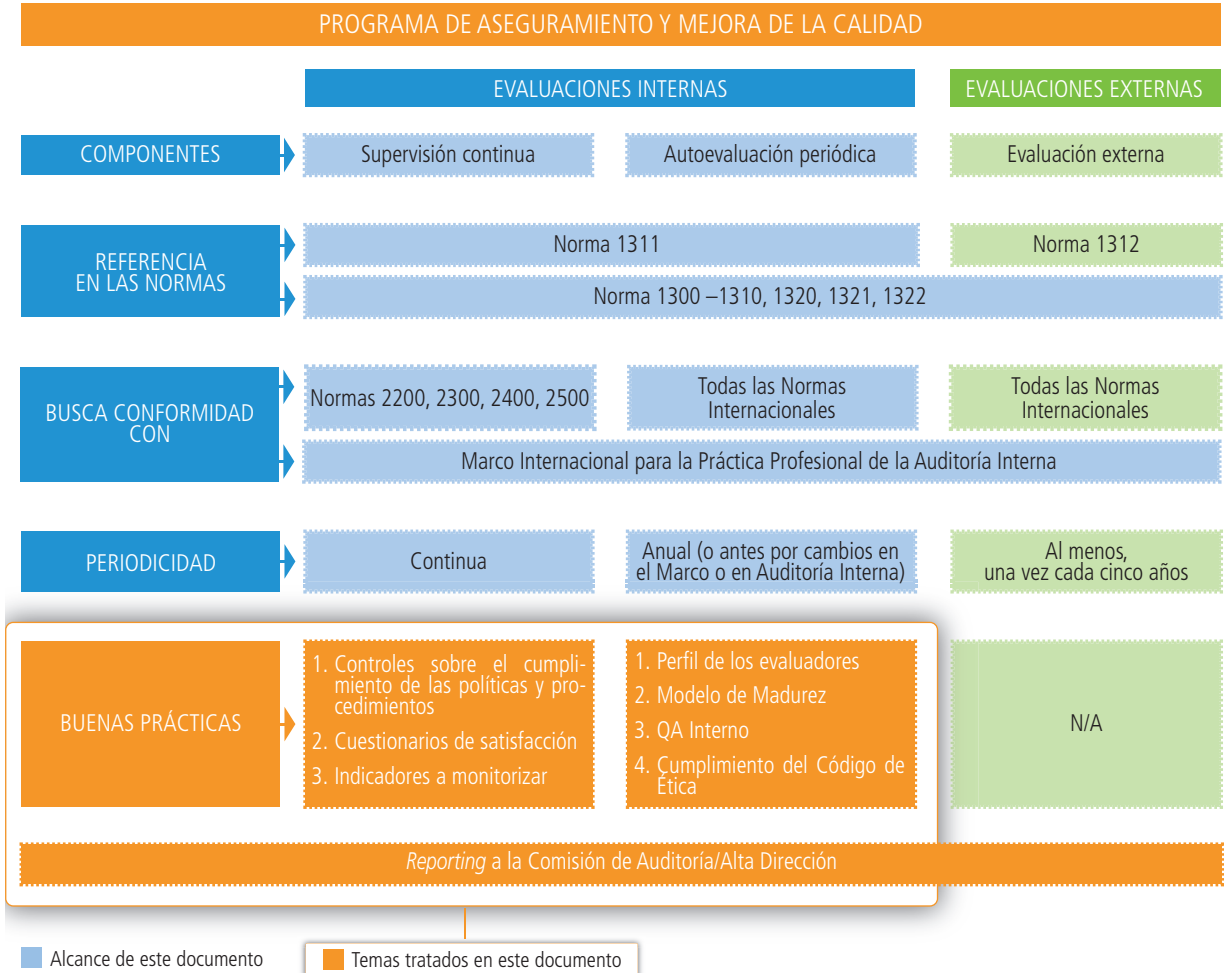
El Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad en Auditoría Interna se compone de dos actividades básicas: la evaluación interna (que, según establece la Norma 1311, integra

a su vez la supervisión continua y la autoevaluación periódica) y la evaluación externa realizada por un evaluador independiente (que se desarrolla en la Norma 1312).

3. The IIA Research Foundation. *Internal Audit Quality Assurance and Improvement: A call to action*.

El siguiente cuadro presenta los diferentes elementos a tener en cuenta en este tipo de metodología de evaluación contenida en el

PAMC y muestra las diferencias existentes entre las evaluaciones internas y externas.



Fuente: Elaboración propia.

Este documento de LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO establece un conjunto de buenas prácticas que contribuyen a garantizar que la actividad de Auditoría Interna se desarrolla con los niveles de eficacia y eficiencia que le llevan a cumplir con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.

Los directores de Auditoría Interna encontrarán aquí herramientas para establecer, desarrollar y/o mejorar las evaluaciones internas, que tienen como objetivo buscar la conformidad y evaluar con los siguientes elementos:

- Las Normas Internacionales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna.
- El Código Ético.



- La idoneidad de las políticas y procedimientos de Auditoría Interna.
- La manera en que Auditoría Interna añade valor.
- El grado en que se ha alcanzado el nivel óptimo de los indicadores clave de desempeño.
- El grado en que se han satisfecho las expectativas de los *stakeholders*.
- Requerimientos regulatorios, si aplica.

De acuerdo con las mejores prácticas, las evaluaciones internas –contempladas como indicábamos antes en la Norma 1311– son la base para afrontar con éxito el cumplimiento de los estándares exigidos por las evaluaciones externas.

Como se refleja en el cuadro anterior, dentro de las **evaluaciones internas de calidad** se incluyen dos tipos de supervisiones:

1. La SUPERVISIÓN CONTINUA o seguimiento continuo de la actividad de Auditoría Interna, que comprende las actividades de

control rutinarias del área de Auditoría Interna, generalmente la realización de los trabajos propios (aspecto desarrollado en el capítulo siguiente).

2. Las AUTOEVALUACIONES PERIÓDICAS, diseñadas para evaluar la conformidad con las Normas Internacionales y con el Código de Ética del Instituto de Auditores Internos Global (en adelante, Código de Ética), así como con los estándares de calidad exigidos para la actividad de Auditoría Interna en su conjunto (desarrolladas en el capítulo *Buenas prácticas y cumplimiento de procedimientos para la autoevaluación periódica*, página 16).

Las evaluaciones internas, tanto continuas como periódicas, deben identificarse en un manual que describa el Programa de Aseguramiento de la Calidad completo en el que se deben documentar y definir el enfoque y la metodología para realizar este proceso, el proceso de autoevaluación periódica, así como recoger las guías y programas necesarios para su realización.

Las evaluaciones internas son la base para afrontar el cumplimiento de los estándares exigidos por las evaluaciones externas.



Buenas prácticas y cumplimiento de procedimientos para la supervisión continua

CONTROLES SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

El objetivo de este apartado es identificar los principales controles a realizar en la Dirección de Auditoría Interna y proponer un modelo de

verificación por medio de listas de comprobación, *checklist* (ver Anexo 1, página 34). Algunos controles se realizarán de forma manual

El principal valor añadido de los PAMC es la mejora en la atención y satisfacción percibida por auditados y demás *stakeholders*.

por el equipo de Auditoría Interna, mientras que otros pueden implementarse en un *software* de gestión de trabajos de auditoría interna, dotando de automatismo al proceso de evaluación.

En el Anexo 1 podemos encontrar ejemplos de controles a realizar relativos a:

1. Aprobación del universo auditable.
2. Aprobación del mapa de riesgos.
3. Aprobación del plan anual y posteriores modificaciones.
4. Planificación adecuada y documentada.

5. Comunicación de la auditoría interna y reunión de inicio.
6. Aprobación del programa de trabajo.
7. Trabajo de campo. Papeles de trabajo.
8. Supervisión de los trabajos.
9. Identificación y *grading* de recomendaciones.
10. Emisión y aprobación del informe.
11. Implantación de recomendaciones.
12. Elaboración y cierre del sumario del proyecto de auditoría interna.

CUESTIONARIOS DE SATISFACCIÓN

Las encuestas de satisfacción de clientes tienen como meta evaluar el grado de cumplimiento de las expectativas de los *stakeholders* de Auditoría Interna, y son una herramienta básica dentro de la supervisión continua.

Uno de los principales motivos para incluir las encuestas de satisfacción en los PAMC es que ofrecen una valoración de la atención percibida por los clientes de la Dirección de Auditoría Interna y la satisfacción que se deriva de ella.

El principal valor añadido que ofrecen los PAMC es precisamente esta mejora en la atención y satisfacción percibida por los auditados y demás *stakeholders*⁴.

Mediante las encuestas es posible medir la consecución de este objetivo e investigar cuáles son los puntos fuertes y las oportunidades de mejora para la Dirección de Auditoría Interna respecto al trabajo realizado.

Cuestionarios a utilizar

Los cuestionarios de satisfacción pueden diferir en cada empresa. La información proporcionada se usa como *input* para las revisiones internas de la Dirección de Auditoría Interna.

Los cuestionarios pueden ser solicitados inmediatamente después de finalizar cada trabajo o con carácter periódico, normalmente de forma anual.

4. Según el informe *The Value of Quality Assurance and Improvement Programs*, elaborado por The IIA Research Foundation, un 65% de entre más de mil encuestados apoya esta afirmación.

1. CUESTIONARIOS A LA FINALIZACIÓN DE CADA TRABAJO DE AUDITORÍA INTERNA

Habitualmente, los destinatarios son los responsables de las unidades auditadas, y el objeto está relacionado básicamente con el desempeño del equipo auditor en el desarrollo de su actividad.

Las encuestas se envían normalmente al finalizar el trabajo de Auditoría Interna o la revisión de éste. No obstante, podría enviarse una encuesta para varios trabajos, siempre y cuando se trate de ámbitos y/o directivos que han sido auditados en varias ocasiones o en un intervalo de tiempo reciente.

2. CUESTIONARIOS PERIÓDICOS

Están más relacionados con la percepción que tienen los diferentes *stakeholders* de la Dirección de Auditoría Interna en cuanto al cumplimiento de su Misión, la definición de la actividad, y las expectativas que tienen en relación con la misma.

Las encuestas pueden dirigirse a *stakeholders* diferentes:

- **La Alta Dirección.** Las personas de mayor responsabilidad que han podido ser destinatarios de informes de Auditoría Interna. En general, las cuestiones pueden estar enfocadas a aspectos más generales relacionados con la contribución de la Dirección de Auditoría Interna al logro de los objetivos de la organización.

- **Los responsables de las unidades auditadas.** Las preguntas deberían estar enfocadas hacia aspectos relacionados con las expectativas que tienen de los trabajos de Auditoría Interna y con los objetivos y el valor añadido de las recomendaciones y oportunidades de mejora planteadas. (Si también se están realizando encuestas al finalizar los trabajos, los cuestionarios se deberían diseñar de forma que las preguntas no resulten reiterativas, coordinando los contenidos de ambos cuestionarios).
- **La Comisión de Auditoría.** Deberían estar dirigidos a conocer aspectos relacionados con la contribución de la Dirección de Auditoría Interna al cumplimiento de las responsabilidades del Consejo.
- **Los auditores internos.** Las cuestiones tendrían que ver con aspectos relacionados con su propio trabajo.

Escalas

El esquema de escalas de Likert⁵ es el sistema de medición más utilizado. Puede ir de "Insatisfactorio" a "Excelente", de "Totalmente en Desacuerdo" a "Totalmente de Acuerdo", etc. (*Véase más información en el apartado Quality Assessment Interno, subapartado sobre Desempeño de trabajo: la autoevaluación, página 25*).

También es habitual el uso de escalas de tipo numérico.

5. Este sistema psicométrico, ideado por el psicólogo Rensis Likert, es la escala de medición de uso más amplio en encuestas para la investigación. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con esta técnica se especifica el grado de conformidad con una declaración o supuesto.

Es importante garantizar la confidencialidad de las respuestas para que los evaluados se expresen libremente.

Contenido del cuestionario

Cada Dirección de Auditoría Interna deberá definir el objetivo que persigue con los cuestionarios y formulará las preguntas en función de sus expectativas e intereses; en todo caso, alternando cuestiones cualitativas y cuantitativas. Las principales cuestiones a incluir son:

- Valor añadido/Utilidad y oportunidad, aportados por el trabajo de Auditoría Interna.
- Valoración de la planificación y de los objetivos cubiertos.
- Mejora/Utilidad/Grado de impacto en el entorno de control del área después del trabajo de Auditoría Interna.
- Cumplimiento de calendario y plazos.
- Objetividad e independencia de los auditores internos.
- Exactitud y claridad del informe y sus conclusiones.
- Comunicación adecuada de las recomendaciones y conclusiones.
- Valoración global.

Otras preguntas, no tan habituales, pero igualmente interesantes son:

- Productividad de los auditores internos.
- Valoración de la comunicación durante la auditoría interna.
- Las conclusiones y recomendaciones son significativas y relevantes.
- Trato recibido por el equipo auditor.
- Selección de las áreas contempladas en Auditoría Interna.
- Comprensión del propósito de la actividad de Auditoría Interna.

- Conocimientos adecuados de los auditores internos (procesos del negocio, objetivos, riesgos, controles) para poder realizar su labor.

En todas las encuestas debería incluirse un apartado abierto para “comentarios” que aportan una visión más cualitativa que las preguntas anteriores. En este campo, los encuestados pueden opinar, tratar aspectos no cubiertos por las preguntas, exponer una visión general del trabajo de Auditoría Interna e, incluso, propuestas de mejora.

Es importante garantizar la confidencialidad de las respuestas para que los evaluados se expresen libremente. Una persona específica debería ser la encargada de revisar los cuestionarios y recibir las respuestas.

En el Anexo 2 (*página 39*) se muestran ejemplos de cuestionarios para la obtención de *feedback*.

Análisis de los resultados

Con el análisis de las encuestas de satisfacción se pueden observar las fortalezas y los puntos de mejora del área y establecer un plan de acción.

Para ello, previo a su presentación, se ha de revisar y/o analizar:

- La adecuación de los destinatarios.
- La ratio de respuesta obtenida y los resultados promedio. Comprobación de que la muestra de respuesta es significativa y que la valoración promedio es buena.

Estos resultados —además de formar parte de los indicadores de Auditoría Interna— deberán presentarse a los miembros de la Comisión de Auditoría y Alta Dirección, con el objetivo

de elaborar un plan de acción para contrarrestar las opiniones negativas y mejorar, a futuro, el grado de satisfacción de los clientes internos.

Algunos profesionales pueden considerar que tener valoraciones muy altas en los cuestionarios de satisfacción de los auditados no es recomendable, pues hasta cierto punto conviene que el trabajo del auditor interno implique una distancia mínima con los auditados.

El Director de Auditoría Interna puede considerar que algunas de las valoraciones de los auditados respecto al equipo de Auditoría Interna se incorporen en la valoración anual de objetivos de los auditores internos, de modo que se haga hincapié en las buenas prácticas a la hora de desarrollar su trabajo. Esto puede realizarse siempre y cuando el objetivo no sea la mejora de la percepción del auditado, lo que conllevaría pérdida de imparcialidad y objetividad para el auditor interno.

INDICADORES A MONITORIZAR

El seguimiento continuo de la actividad de Auditoría Interna es clave para la calidad del área y su desempeño, que debe documentar en la definición el seguimiento e informe de indicadores clave de rendimiento (*KPI: Key Performance Indicators*) que se reportarán a la Alta Dirección y al Consejo⁶.

Usar un marco sistemático y definido de indicadores aumenta la probabilidad de que la actividad sea consistente con los objetivos definidos. Si bien se puede contar con una gran cantidad de indicadores (en función de la disponibilidad de herramientas y recursos), lo ideal es concentrar el seguimiento en aquellos relevantes para la Dirección, acompañados de un reporte y gestión continua al más alto nivel.

Los indicadores sirven para medir la gestión propia de la actividad de Auditoría Interna,

así como el cumplimiento con las normas y los procedimientos internos definidos en el departamento (en adelante, indicadores *QA - Quality Assessment*).

La evaluación continua de indicadores QA es una alternativa muy eficiente en la evaluación de trabajos de auditoría interna (*Véase más información en el apartado Quality Assessment Interno, subapartado Evaluación de trabajos de Auditoría Interna, página 28*), pues permite valorar en menos tiempo el cumplimiento de las normas y procedimientos internos sobre todo el universo de trabajos ejecutados.

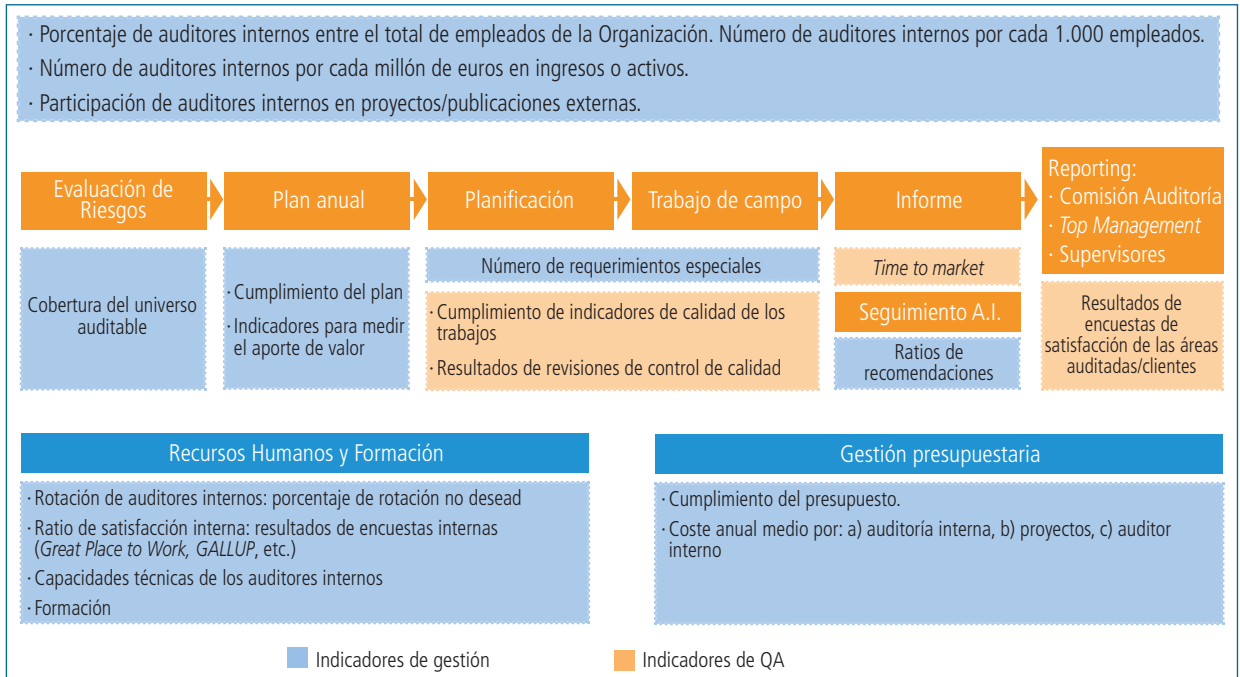
No se espera que todos los aspectos a evaluar en los trabajos sean cubiertos con indicadores, ya que debe mantenerse el criterio experto en temas menos formales.

Usar un marco definido de indicadores aumenta la probabilidad de que la actividad sea consistente con los objetivos definidos.

6. WollerMarch, Basil. "Core Principles and the QAIP. Demonstrating the effectiveness of the IPPF's Principles shows internal audit's alignment with stakeholder expectations". *Internal Auditor Magazine*. Febrero 2017, p. 31-35 15.

A continuación, se presenta un detalle de estos indicadores de gestión y de QA, que se pueden incorporar en la medición de la actividad de Auditoría Interna.

La generación de estos indicadores dependerá de cuánta información pueda obtenerse de las herramientas de auditoría.



Fuente: Elaboración propia.

INDICADORES PARA LA MONITORIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
Cobertura del universo auditable	Mide el grado de cobertura del Plan Anual en función del universo auditable definido por Auditoría Interna. El universo puede estar determinado en función de: unidades, procesos, riesgos, etc.
Cumplimiento del Plan de Auditoría Interna	Indicador periódico (mensual, trimestral, etc.) que va midiendo el cumplimiento del Plan de Auditoría Interna. Puede estar definido en función de los trabajos finalizados y horas ejecutadas, entre otros.
Medición de la aportación de valor	Indicadores complementarios para medir el incremento de cobertura de aspectos relevantes a través de la reducción de aquellos considerados no significativos. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiempo dedicado a áreas de alto riesgo. ▪ Reducción de trabajos/focos con limitado aporte de valor. Es recomendable realizar la medición con los valores registrados al cierre del año anterior.
Número de requerimientos especiales	Número de trabajos especiales (no incluidos en el Plan Anual) requeridos por la Alta Dirección y el Consejo.



INDICADOR	DESCRIPCIÓN
Cumplimiento de indicadores de calidad de los trabajos	<p>Indicadores de calidad dirigidos a validar los aspectos indicados en las normas y procedimientos internos de Auditoría Interna que sean susceptibles de cuantificarse. Algunos ejemplos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisión del tiempo y al nivel adecuado en cada una de las fases del trabajo de auditoría: planificación, trabajo de campo e informe.(por ejemplo: % de trabajos con desviación superior a xx días en las fechas previstas de entrega del informe borrador y/o del plan de trabajo). ▪ Cierre oportuno de papeles de trabajo y proyectos de auditoría interna. ▪ Cumplimiento de tiempos planificados para cada trabajo de auditoría interna. ▪ Supervisión a nivel adecuado en la implementación de las recomendaciones.
Resultados de revisiones de control de calidad	<p>El objetivo es definir un indicador que represente la visión cualitativa obtenida en las revisiones específicas de calidad. Algunos ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Puntuación promedio obtenida en las revisiones de calidad. ▪ Número de trabajos con la peor calificación entre el total.
Ratio de recomendaciones vencidas. Tiempos de ejecución	<p>En el seguimiento de recomendaciones, los indicadores pueden ser muy diversos, dependiendo de los objetivos definidos por Auditoría Interna y aquellos acordados con la Alta Dirección. Algunos indicadores considerados más importantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de acciones vencidas sobre el total. ▪ Porcentaje de acciones desestimadas por la Dirección sobre el total. ▪ Porcentaje de acciones replanificadas (con extensiones en plazo acordadas con la Dirección) sobre el total. ▪ Tiempo medio de ejecución de las recomendaciones.
Capacidades técnicas de los auditores internos	<p>Mide el conocimiento técnico de los equipos en función de las variables que Auditoría Interna defina como prioritarias. Algunos ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de auditores internos con certificación profesional. ▪ Porcentaje de auditores internos con los conocimientos técnicos (en base a riesgos) requeridos para la elaboración del Plan: TI, Big Data, riesgos estructurales, de mercado, etc.
Formación	<p>El cumplimiento de los niveles de formación definidos para los auditores internos puede medirse de diferentes formas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de cursos recibidos. ▪ Horas de formación recibidas. ▪ Incremento de formación técnica / habilidades (una opción sería a través de las evaluaciones). ▪ Reducción del <i>gap</i> de conocimientos: Se debe haber definido previamente el <i>gap</i> de conocimientos (nivel de conocimientos requerido para dar una adecuada cobertura al Plan Anual comparado con el nivel de conocimiento existente en el equipo de Auditoría Interna) y cómo se valorará la cobertura de este <i>gap</i> (formación, horas de experiencia, contratación externa, entre otros).
Cumplimiento del presupuesto	<p>Mide en términos generales el nivel de cumplimiento del presupuesto asignado a Auditoría Interna para el desempeño de su función. Algunos indicadores adicionales que pueden ser incorporados son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de gastos de viaje sobre el total del coste de Auditoría Interna. ▪ Porcentaje de coste <i>co-sourcing</i> / <i>outsourcing</i> sobre el total del coste de Auditoría Interna. ▪ Ahorro de costes respecto al presupuesto.



Buenas prácticas y cumplimiento de procedimientos para la autoevaluación periódica

El Director de Auditoría Interna debe conocer profundamente el Marco Internacional y reunirse con el Consejo para compartir el PAMC y que lo respalden.

Según la Guía de Implementación correspondiente a la **Norma 1311**, *las autoevaluaciones periódicas comprueban que se cumplen el conjunto de todas las Normas Internacionales, mientras que la supervisión continua está más centrada en las llamadas normas sobre desempeño de los trabajos de Auditoría Interna.*

En este sentido, las autoevaluaciones periódicas están diseñadas para evaluar la conformidad con las Normas Internacionales y el Código de Ética, así como la calidad de la actividad de Auditoría Interna en su conjunto. En particular, se busca la conformidad y la evaluación de los siguientes elementos:

- Las Normas Internacionales y el Código de Ética.
- Políticas y procedimientos de Auditoría Interna.
- El valor aportado por Auditoría Interna.
- Eficiencia y efectividad de Auditoría Interna en cumplir con las necesidades de sus grupos de interés.
- La evaluación del grado de cumplimiento de los indicadores de seguimiento establecidos.
- Estatuto de Auditoría Interna.
- Requerimientos regulatorios, si aplica.

Además, los resultados de la supervisión continua deberán considerarse como un elemento más que contribuya a formarse una opi-

nión en las evaluaciones periódicas de la calidad de la Dirección de Auditoría Interna.

Roles y responsabilidades del Director de Auditoría Interna

El Director de Auditoría Interna, como responsable de desarrollar y mantener el Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC), debe tener un conocimiento profundo del *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna* y reunirse con el Consejo para compartir el PAMC y conseguir que lo respalden.

Entre sus roles y responsabilidades están:

- **Realizar una supervisión continua de la actividad de Auditoría Interna**, incluyendo los trabajos de consultoría, y asegurar que se llevan a cabo las evaluaciones internas y externas de forma adecuada y con la periodicidad establecida.
- **Tratar con la Alta Dirección y el Consejo de Administración la cualificación de los evaluadores**, y todo lo relacionado con su independencia y objetividad, para evitar conflicto de intereses, durante el proceso de selección del equipo de evaluación externo de calidad
- Periódicamente, **comunicar los resultados del PAMC y de las correspondientes evaluaciones internas y externas a la Alta Dirección y al Consejo**, declarando si se está



operando conforme a las Normas Internacionales y al Código de Ética del Instituto de Auditores Internos Global.

- Comunicar a la Alta Dirección y al Consejo si las evaluaciones concluyen que la actividad de Auditoría Interna no cumple con las Normas Internacionales y eso pue-

de afectar al desarrollo de la actividad e informar de su impacto, de los planes de acción elaborados para implementar las recomendaciones identificadas en los procesos de evaluación y de su nivel de implantación.

PERFIL DE LOS EVALUADORES

Según la Norma 1311 – Evaluaciones internas, las autoevaluaciones periódicas las realizarán personas dentro de la organización con conocimientos suficientes en las prácticas de auditoría interna, lo que requiere de un entendimiento de las Normas Internacionales y del Código de Ética. No obstante, también pueden formar parte del equipo evaluador profesionales externos contratados *ad hoc*, que además pueden aportar valor en prácticas innovadoras.

Habitualmente, se llevan a cabo por responsables de Auditoría Interna, por un equipo especializado en aseguramiento de la calidad, o por auditores internos que tengan una amplia experiencia en la aplicación de las Normas Internacionales, auditores internos certificados CIA (Certified Internal Auditor) u otros profesionales competentes en la materia que pueda haber en la organización.

Siempre que sea posible, conviene incluir personal de Auditoría Interna en el proceso de autoevaluación, ya que puede ser una oportunidad de formación útil para mejorar el conocimiento de las Normas Internacionales entre los auditores internos.

Aspectos a considerar y valorar en el perfil de los evaluadores

- Conocimiento profundo y actualizado de las Normas Internacionales y el Código de Ética, para lo que es recomendable poseer la **certificación CIA**, así como otras certificaciones del IAI Global (CRMA, CCSA o CFSa) o de ISACA (CISA).
- Haber superado el **curso sobre evaluación de calidad del Instituto de Auditores Internos (TEAI)** o una formación similar en evaluación de calidad (ISO, EFQM, etc.).
- **Experiencia suficiente y reciente en la práctica de Auditoría Interna** durante un mínimo de cinco años, habiendo ocupado preferentemente posiciones de responsabilidad, lo que demuestra conocimiento práctico del *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna* derivado de la aplicación del mismo.
- **Pericia técnica relevante y conocimiento de la organización y del sector**, donde puede ser importante contar con certificaciones específicas que acrediten cierto nivel de conocimiento y especialización en el

Las autoevaluaciones periódicas las realizarán personas dentro de la organización con conocimientos suficientes en las prácticas de auditoría interna.

Para preservar mayor independencia y objetividad se recomienda que los responsables de las autoevaluaciones de calidad sean ajenos a la Dirección de Auditoría Interna.

- propio sector de actividad (financiero, seguros, público, etc.).
- Haber realizado una **declaración de que conoce y aplica el Código de Ética** del Instituto de Auditores Internos Global, así como conocer el Código de Ética y Conducta de la propia compañía y de los valores que inspiran su cultura, participando periódicamente en acciones formativas o de divulgación.
- **No presentar incompatibilidades o conflictos de interés** que puedan limitar su objetividad e independencia en la evaluación de calidad, y que pudieran haberse puesto de manifiesto a través de los canales formales de comunicación y denuncias establecidos por la compañía a estos efectos o por otros canales que pudieran existir.
- Con el fin de preservar mayor independencia y objetividad, es recomendable que los responsables de las autoevaluaciones de calidad sean **ajenos a la Dirección de Auditoría Interna**, aunque podría ser interesante que alguno de los miembros del equipo de evaluación sí perteneciera a ella. Incluso es muy habitual que estas autoevaluaciones las desarrollen exclusivamente auditores internos del área, estableciendo las correspondientes salvaguardas de independencia.
- Puede ser conveniente contar en el equipo de evaluación con **personas con experiencia en otras áreas** como, por ejemplo, en gestión de riesgos empresariales, auditoría de tecnologías de la información, auditoría de sistemas medioambientales, muestreo estadístico, sistemas de supervisión y autoevaluación del control.
- **Haber realizado trabajos previos de evaluación externa, o haber colaborado con los equipos que han realizado las mismas**, ayuda a entender mejor el rol del evaluador, las técnicas y metodología de la evaluación.
- **Destrezas en relaciones humanas y comunicación**, con capacidad de análisis constructivo.

EL MODELO DE MADUREZ COMO HERRAMIENTA

Una buena práctica y una herramienta útil dentro de las autoevaluaciones periódicas de un PAMC, es incorporar dentro de este programa –de manera adicional a la propia evaluación de la conformidad con las Normas Internacionales por parte de la Dirección de Au-

ditoría Interna–, el grado de desarrollo y madurez que presenta el área dentro de la empresa, todo ello basado en el denominado Modelo de Madurez de Capacidades o simplemente Modelo de Madurez⁷.

7. Desarrollado en origen por la Universidad Carnegie-Mellon para el Software Engineering Institute (SEI). El concepto aparece en los años 70, inicialmente enfocado al área de Tecnologías de la Información dentro de una organización, y ha evolucionado expandiéndose a otras disciplinas como Gestión de Calidad, Recursos Humanos, Seguridad y, en concreto, para evaluar el área de Auditoría Interna. En el ejercicio de la Auditoría Interna y Control, el Modelo de Madurez se emplea para evaluar un proceso, área de la organización o para las actividades propias de Control Interno, Gestión de Riesgos y Auditoría Interna.



El Modelo de Madurez es un sistema para medir un proceso, siempre teniendo presente su vinculación a los objetivos que se persiguen. Así, la madurez de un proceso puede entonces compararse con las expectativas de la Dirección, o con unos estándares de madurez de otros procesos (*benchmarking*).

En definitiva, del Modelo de Madurez se obtienen las oportunidades de mejora que ayudan a un proceso u organización a satisfacer sus objetivos previstos a corto, medio y largo plazo.

A la hora de desarrollar o aplicar el Modelo de Madurez para la Dirección de Auditoría Interna, puede ser útil evaluar preliminarmente los riesgos que pueden poner en peligro la consecución de los objetivos del área, así como las medidas de control establecidas. Todo ello es relevante para evaluar y mejorar la madurez de los procesos involucrados.

La guía práctica desarrollada por el Instituto de Auditores Internos en julio de 2013⁸ puede ser útil para desarrollar o aplicar el Modelo de Madurez para evaluar la Dirección de Auditoría Interna.

En su aplicación, en consonancia con la filosofía y principios incluidos en la citada guía, se pueden distinguir TRES PASOS CLAVE:

- **Determinar el propósito del modelo y sus componentes.** Las organizaciones vienen utilizando el Modelo de Madurez en las

evaluaciones de sus direcciones de Auditoría Interna con dos enfoques diferentes:

- Evaluar la Dirección de Auditoría Interna y su grado de madurez con respecto a su alineamiento con las Normas Internacionales.
- Evaluar diferentes componentes de la Dirección de Auditoría Interna, enfoque igualmente alineado con las Normas Internacionales. En este caso, los componentes de referencia son habitualmente: el papel y los servicios de Auditoría Interna, gestión de personal, prácticas profesionales, gestión del desempeño y responsabilidad, relaciones con la organización, cultura y estructuras de gobierno.

Para ambos enfoques existen perspectivas desarrolladas para aplicar el Modelo de Madurez, que pueden seguirse o adaptarse según las necesidades de cada organización⁹.

- **Determinar la escala.** Determinar los niveles de madurez que serán objeto de evaluación permanente. Lo deseable, siguiendo las mejores prácticas, es establecer cinco niveles, siendo el nivel 1 la fase inicial y el nivel 5 el nivel optimizado / el más maduro / la mejor práctica.
- **Desarrollar las expectativas del modelo.** Definir las expectativas que sería necesario reunir para alcanzar los niveles determinados para cada uno de los componentes definidos.

Del Modelo de Madurez se obtienen las oportunidades de mejora que ayudan a satisfacer sus objetivos previstos a corto, medio y largo plazo.

8. The Global Institute of Internal Auditors. *Selecting, using, and creating maturity models: A tool for Assurance and Consulting Engagements*, 2013.

9. - The Global Institute of Internal Auditors. *Internal Audit Maturity Assessment* – (Basado en el cumplimiento de cada una de las Normas Internacionales y el Código de Ética).
 - The IIA Research Foundation. *Internal Audit Capability Model (IA-CM)*, 2009 – (Basado en diferentes componentes).
 - HEESAKERS, Els; TENTHOF VAN NOORDEN, Joko; VERMEIJ-DE VRIES, Maureen y VERMULM, Marieta. *Internal Audit Ambition Model*. Amsterdam: The Institute of Internal Auditors the Netherlands, 2016. ISBN 880.99.762.1625. (Basado en diferentes componentes).

Para visualizar cómo se comportaría el Modelo de Madurez siguiendo lo descrito anteriormente, se recogen a continuación dos ejem-

plos concretos según la base tomada en cuenta en el modelo empleado.

MODELO DE MADUREZ BASADO EN EL MARCO INTERNACIONAL PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA

NORMA 2200 - PLANIFICACIÓN		
NIVELES DE MADUREZ	Inicial	No hay una planificación. Si la hay, no está documentada.
	Definido	Se realiza una planificación. Ésta se documenta, pero no existe una metodología formalizada de aplicación.
	Implantado	Se realiza una planificación. Ésta se documenta, pero la metodología no se aplica de manera homogénea en la organización.
	Gestionado	Se realiza una planificación. Ésta se documenta y sigue la metodología formalizada, pero no se tienen en cuenta las mejores prácticas o no se actualiza periódicamente.
	Maduro/Mejor práctica	Existe una planificación que se encuentra formalizada en una metodología que se aplica de forma homogénea, se adapta cuando las circunstancias lo requieren y se siguen la mejores prácticas existentes.

Fuente: Elaboración propia a partir de bibliografía.

MODELO DE MADUREZ BASADO EN DIFERENTES COMPONENTES DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA

GESTIÓN DEL PERSONAL - Desarrollo profesional y competencias		
NIVELES DE MADUREZ	Inicial	No existen objetivos de desarrollo profesional. Las competencias de Auditoría Interna son las básicas.
	Definido	Existen planes formales de desarrollo. Auditoría Interna cubre únicamente las necesidades generales de la organización al disponer de recursos limitados.
	Implantado	Auditoría Interna cuenta con políticas formales que incluyen la planificación del desarrollo profesional y la formación. Auditoría Interna da cobertura a la mayor parte de las áreas de la organización, si bien no cuenta con todos los recursos necesarios.
	Gestionado	El desarrollo profesional es una prioridad. Existe un modelo formalizado de competencias y formación. Auditoría Interna cubre todas las áreas de la organización que han sido identificadas como necesarias, dotándola de los recursos internos y externos necesarios.
	Maduro/Mejor práctica	Existe un modelo formalizado de competencias y formación que se revisa periódicamente y existen indicadores de cumplimiento del mismo dentro de Auditoría Interna. Auditoría Interna cuenta con los recursos internos y externos necesarios, lo que permite asignar los más adecuados en cada una de las áreas de la organización.

Fuente: Elaboración propia a partir de bibliografía.

En definitiva, los elementos clave a los que nos enfrentamos a la hora de desarrollar y poner en práctica un Modelo de Madurez son:

- Tener muy presente el *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna* a la hora de construir el Modelo de Madurez como parte integrante de las autoevaluaciones periódicas en el ejercicio de las Evaluaciones Internas de Calidad.

- Una vez construido, debe realizarse una autoevaluación inicial que se actualizará periódicamente para determinar en qué punto de madurez se ubica la Dirección de Auditoría Interna, teniendo en cuenta cada uno de los componentes definidos. Esta herramienta determina el nivel de las capacidades alcanzadas e indica correctamente hacia dónde se orienta y dirige la Dirección de Auditoría Interna.

En este sentido, el Modelo debería recoger tanto un nivel aspiracional que se plantee Auditoría Interna y que garantice suficientemente el cumplimiento de las Normas Internacionales, como un nivel crítico que es aquel que puede comprometer un cumplimiento aceptable de las Normas.

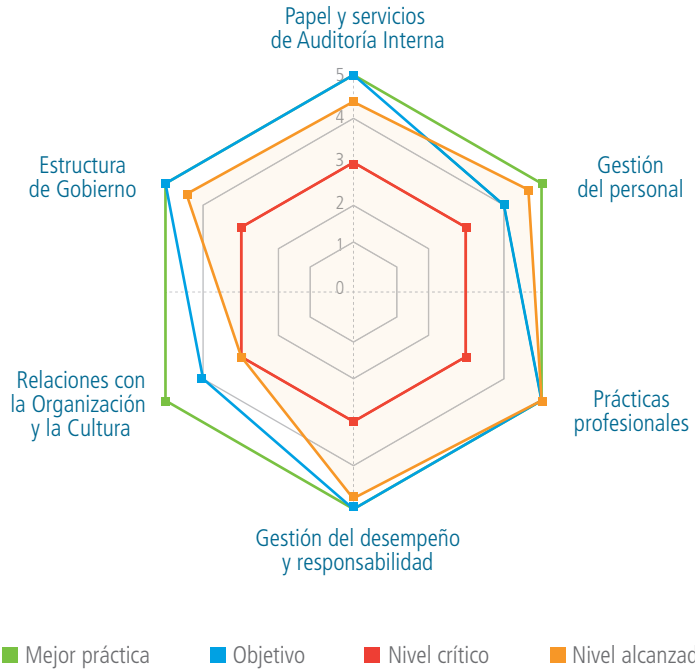
- La eficacia del Modelo se construye bajo la premisa de que, para alcanzar un nivel determinado, se han logrado todos los requisitos de ese nivel y todos los niveles inferiores.

- El Modelo debe revisarse regularmente para adaptarlo a los cambios en la organización y a las nuevas prácticas disponibles a nivel internacional. Junto a ello, es necesario revisar si se olvida algún componente

o actividad clave, y ajustarlo siempre que sea necesario.

- Es común que el Modelo de Madurez se presente con un informe de resultados gráfico, que permite una visión clara e inmediata de los logros obtenidos, siendo parte integrante del informe de resultados del PAMC. El siguiente gráfico refleja la forma más habitual de presentar los resultados en este tipo de herramienta.

MODELO DE MADUREZ · INFORME DE RESULTADOS



Fuente: *Internal Audit Ambition Model*. The Institute of Internal Auditors the Netherlands.

El nivel de madurez de la Dirección de Auditoría Interna debe reflejar que los riesgos que puedan afectar al área son acordes al posicionamiento que la misma tiene en el Modelo de Madurez. De esta forma, la evaluación del cumplimiento del área con las Normas Internacionales y el Código de Ética se abordará ponderando correctamente los riesgos para tratar de mitigarlos.

QUALITY ASSESSMENT INTERNO

Quality Assessment o Aseguramiento de la Calidad (en adelante QA) es una metodología que busca verificar el grado de alineamiento de la Dirección de Auditoría Interna con las Normas Internacionales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna. Puede realizarse de forma externa e independiente o, tal como tratamos en este documento, internamente.

En principio, no debe diferir mucho de cualquier otro tipo de trabajo realizado por Auditoría Interna y, por tanto, la metodología utilizada debería cumplir igualmente con las Normas Internacionales y con el Código de Ética.

En esta metodología que proponemos es necesario enfocar el proceso teniendo en cuenta los resultados del modelo de madurez de la Dirección de Auditoría Interna, mediante el que se define el posicionamiento de la misma frente a los niveles críticos, a los niveles objetivo y a las mejores prácticas. El nivel alcanzado en el modelo de madurez deberá valorar los *inputs* que provienen de los resultados de la medición continua y los resultados de evaluaciones internas y externas anteriores. Los riesgos identificados como consecuencia de debilidades observadas a través del modelo de madurez deberán ser considerados en el proceso de QA interno.

QUALITY ASSESSMENT INTERNO · PROCESO



Fuente: Elaboración propia.

A la hora de elaborar el QA interno identificamos las siguientes fases:

1. ANÁLISIS: Entendimiento de las Normas Internacionales

Al analizar las Normas Internacionales se debe considerar la definición de cada una, las interpretaciones que aclaran los términos o conceptos contenidos en ellas y, por último, las Guías de Implementación de-

sarrolladas por el Instituto de Auditores Internos Global.

Como punto de partida, se han considerado principalmente 3 bloques de normas:

- **NORMAS SOBRE ATRIBUTOS**—Normas 1000.

Constituyen el marco de los principios fundamentales que aplican a la práctica profesional de la Auditoría Interna (pro-

QUALITY ASSESSMENT INTERNO · FASES DE ELABORACIÓN

1

ANÁLISIS: Entendimiento de las Normas Internacionales

¿Cuáles son las Normas Internacionales y todas sus guías prácticas de desarrollo?
 ¿Qué se espera en cada una de la Normas Internacionales?

2

PLANIFICACIÓN: Programa de trabajo

¿Qué tengo que evaluar?
 ¿Qué documentos/procesos están formalizados en mi Dirección de Auditoría Interna?

3

DESEMPEÑO DE TRABAJO: La autoevaluación

¿Dispongo de todos los elementos definidos en el programa de trabajo?
 ¿Qué conclusiones de mejora se detectan?

propósito, autoridad, responsabilidad, independencia, objetividad, aptitud, cuidado profesional y calidad).

- **NORMAS SOBRE PLANIFICACIÓN**—Normas 2000-2070.

Establecen cómo se gestiona la actividad, cómo se administran los recursos y se informa a la Alta Dirección y al Consejo.

- **NORMAS SOBRE REALIZACIÓN DE TRABAJOS**—Normas 2100-2600.

Determinan cómo se planifican, ejecutan y comunican los resultados de los trabajos realizados. Se propone evaluar el cumplimiento de este bloque de normas mediante el análisis de un muestreo de trabajos de auditoría interna.

2. PLANIFICACIÓN: Programa de Trabajo

Este segundo paso consiste en conformar el programa de trabajo a llevar a cabo en la última fase. Este punto vendrá del análisis realizado en la etapa anterior.

Nos debemos cuestionar al menos:

- El propósito, la autoridad, las responsabilidades y el alcance de las actividades llevadas a cabo por Auditoría Interna.

- La estructura organizativa del área (organigrama, miembros, responsables de la ejecución, supervisión, calidad, etc.).
- El *reporting* jerárquico y funcional de Auditoría Interna.
- La metodología, los procesos formalizados en nuestra área, la tecnología utilizada, etc.
- Documentos formalizados y aprobados en Auditoría Interna (estatuto, código de ética, manual de Auditoría Interna, memoria anual, etc).

El Programa de Trabajo deberá incluir el alcance, los objetivos, el tiempo y los recursos. Además, deberá considerar los riesgos relevantes para el trabajo. Es en este punto donde el modelo de madurez debe considerarse como un *input*, enfocando el trabajo según el posicionamiento de Auditoría Interna en relación con los niveles críticos y deseados, y verificando que el impacto potencial de los riesgos que conlleva tal posicionamiento se mantiene en un nivel aceptable.

Es recomendable que las pruebas para la verificación de las Normas Internacionales relativas a la ejecución de los trabajos de

El Programa de Trabajo deberá incluir el alcance, los objetivos, el tiempo y los recursos; y considerar los riesgos relevantes para el trabajo.

auditoría se basen en el cumplimiento de las Normas Internacionales de una muestra representativa de las auditorías realizadas. La revisión puede realizarse en auditorías en marcha (*hot reviews*) o ya finalizadas (*cold reviews*), y pueden hacerse de

forma temática, focalizadas en determinados aspectos de una muestra amplia escogida.

A continuación, se muestra un esquema de un Programa de Trabajo.

Programa	Evaluación interna de la actividad de Auditoría Interna	
Objetivo	Evaluar la calidad de la Dirección de Auditoría Interna en la entidad a través de la percepción de las distintas partes interesadas respecto de la utilidad de la actividad realizada por Auditoría Interna y la verificación del grado de cumplimiento con las Normas Internacionales para la Práctica Profesional.	
Alcance	La revisión alcanzará a las actividades efectuadas por los departamentos de la Dirección de Auditoría Interna en el periodo comprendido entre el dd de mes de aaaa y el dd de mes de aaaa.	
Riesgos*	Riesgo de gobierno corporativo y de gestión de riesgos. Riesgo operacional.	Riesgo bajo Riesgo medio-bajo
Normativa	Normas Internacionales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (IAI Global).	
Pruebas	Verificaciones del cumplimiento de las Normas Internacionales en los trabajos efectuados. Cuestionarios a las partes interesadas.	
Recursos	X auditor - XX horas.	
Observaciones	Aplicaciones utilizadas por la Dirección de Auditoría Interna...	
Nivel supervisor	Supervisión del Director de Auditoría Interna.	

* Riesgos identificados y valorados a partir del modelo de madurez.

Asimismo, se deberá tener en cuenta la opinión y las expectativas que tienen las partes interesadas sobre la actividad de la Dirección de Auditoría Interna en la organización. Para este trabajo se puede utilizar la metodología de encuesta, para lo cual habrá que identificar los colectivos objetivo y las cuestiones a plantear, según se expone en el Anexo 2 *Cuestionarios de Satisfacción* (página 39).

El desarrollo del Programa de Trabajo se enfocará a verificar que la Dirección de Auditoría Interna cumple las Normas sobre atributos y desempeño, por lo que se definirán procedimientos con pruebas específicas para cada una de las Normas Internacionales con programas de trabajo específicos, tal y como se ilustra en el ejemplo de la página siguiente.

DESARROLLO DEL PROGRAMA DE TRABAJO · EJEMPLO

Programa		
Evaluación interna de la actividad de Auditoría Interna		
Procedimientos		
ÁREA	1	NORMAS SOBRE ATRIBUTOS
Objetivo	1.1	Verificar que se cumplen las normas sobre atributos.
ASPECTOS REVISADOS		PRUEBAS
1.1.1	Propósito, autoridad y responsabilidad (1000)	<p>1.1.1.1 Propósito, autoridad y responsabilidad (1000): verificar que el propósito, la autoridad y la responsabilidad de la actividad de Auditoría Interna se encuentran formalmente definidos en un estatuto, de conformidad con la definición de Auditoría Interna, el Código de Ética y las Normas Internacionales, comprobando que el estatuto ha sido presentado por el director del área a la Alta Dirección y al Consejo para su aprobación.</p> <p>1.1.1.2 Reconocimiento de la definición de Auditoría Interna, el Código de Ética y las Normas Internacionales en el estatuto de Auditoría Interna (1010): verificar si el estatuto reconoce la naturaleza obligatoria de la definición de Auditoría Interna, el Código de Ética y las Normas Internacionales.</p>
(...)		
ÁREA	2	NORMAS SOBRE DESEMPEÑO
Objetivo	2.1	Verificar que se cumplen las normas sobre desempeño.
ASPECTOS REVISADOS		PRUEBAS
2.1.1	Administración de la actividad de Auditoría Interna (2000)	<p>2.1.1.1 Planificación (2010): verificar si el Director de Auditoría Interna tiene establecido un plan basado en los riesgos, a fin de determinar las prioridades del departamento y si dichos planes son consistentes con las metas de la organización.</p> <p>2.1.1.2 Comunicación y aprobación (2020): verificar si el Director de Auditoría Interna comunica los planes y requerimientos de recursos del área, incluyendo los cambios provisionales significativos, a la Alta Dirección y al Consejo de Administración para la adecuada revisión y aprobación, comprobando si también comunica el impacto de cualquier limitación de recursos.</p>
(...)		

3. DESEMPEÑO DE TRABAJO: la autoevaluación

Por último, para cada punto tendríamos que evaluar si la Dirección de Auditoría Interna se encuentra en uno de los siguientes estados:

- CUMPLE GENERALMENTE
- NO CUMPLE
- CUMPLE PARCIALMENTE
- NO APLICA



Las pruebas a realizar sobre cada uno de los aspectos revisados deberán estar soportadas convenientemente por los papeles de trabajo.

- **Cumple Generalmente:** significa que el evaluador ha concluido que hay conformidad general con una mayoría de las Normas Internacionales o con los elementos del Código de Ética (los Principios y Reglas de Conducta) y que hay conformidad parcial con otros aspectos.

Puede haber oportunidades de mejora, pero no deben representar situaciones donde la Dirección de Auditoría Interna no haya implementado las Normas Internacionales o el Código de Ética, no las aplique eficazmente o no alcance los objetivos fijados.

- **Cumple Parcialmente:** significa que el evaluador ha concluido que se observan deficiencias que provocan desviaciones de las Normas Internacionales, pero estas deficiencias no impidieron que la Dirección de Auditoría Interna cumpliera con sus responsabilidades de manera aceptable.

En general, se presentan algunas oportunidades significativas de mejoras en la aplicación eficaz de las Normas Internacionales o del Código de Ética y/o en el logro de sus objetivos. Algunas de las deficiencias pueden escapar al control de la Dirección de Auditoría Interna y dar como resultado recomendaciones a la Alta Dirección o al Consejo de Administración de la organización.

- **No Cumple:** significa que el evaluador ha concluido que la actividad de Auditoría Interna no logra la conformidad con la mayoría de las Normas Internacionales y que, además, se detectan deficiencias que se consideran tan signifi-

cativas que menoscaban seriamente la labor de auditoría o impiden que se desempeñen adecuadamente sus responsabilidades.

La Dirección de Auditoría Interna debe tomar medidas inmediatas para solucionar la situación.

- **No aplica:** Significa que no procede evaluar el grado de cumplimiento de la Norma, ya que no responde a una situación a la que se enfrente la Dirección de Auditoría Interna.

Las pruebas a realizar sobre cada uno de los aspectos revisados deberán estar soportadas convenientemente por los **PAPELES DE TRABAJO**, que incluirán:

- La identificación de la información que se ha utilizado para alcanzar los objetivos planteados.
- Los análisis y valoraciones realizados por los auditores internos para alcanzar las conclusiones y resultados de sus trabajos.
- La documentación que respalde los resultados del trabajo y sus valoraciones.

La evaluación podrá utilizar **CUESTIONARIOS** (ver página siguiente) en los que constarán:

- La situación actual de cada uno de los aspectos revisados.
- La descripción del riesgo que supone el mantenimiento de incumplimientos parciales o totales observados.
- Las recomendaciones o propuestas de mejora que se consideren apropiadas para mitigar el riesgo existente.

Programa		Evaluación interna de la actividad de Auditoría Interna										
ÁREA		1	NORMAS SOBRE ATRIBUTOS									
Objetivo		1.1	Verificar que se cumplen las normas sobre atributos.									
Cuestionario		Valoración previa *	Ref. PT	CG	CP	NC	NA	Situación actual	Riesgo potencial	Recomendación	Criticidad	
1.1.1	Propósito, autoridad y responsab. (1000)	○		■	●							
1.1.1.1	Propósito, autoridad y responsabilidad (1000)			■	●							
1.1.1.1.1	El propósito, la autoridad y la responsabilidad de la actividad de auditoría interna deben estar formalmente definidos en un estatuto, de conformidad con la definición de Auditoría Interna, el Código de Ética y las Normas Internacionales.		XXX	■	●	■		No se dispone de un Estatuto de Auditoría Interna tal y como lo definen las Normas Internacionales del IAI.	La inexistencia de un estatuto de Auditoría Interna definido formalmente podría conllevar asumir funciones que no corresponden a la Dirección de Auditoría Interna y a un incumplimiento de las Normas Internacionales.	Acometer la creación de un estatuto de acuerdo a las Normas Internacionales definidas por el Instituto de Auditores Internos. En el Estatuto se deberá definir el propósito, la autoridad y las responsabilidades de la actividad de Auditoría Interna, incluyendo los aspectos relacionados con las funciones de aseguramiento y consulta.	○	
(...)	(...)			■							■	
Objetivo		2.1	Verificar que se cumplen las normas sobre desempeño.									
Cuestionario		Valoración previa *	Ref. PT	CG	CP	NC	NA	Situación actual	Riesgo potencial	Recomendación	Criticidad	
2.1.1	Admón. de la actividad de auditoría interna (2000)	○		●								
2.1.1.1	Planificación (2010)			●								
2.1.1.1.1	El Director de Auditoría Interna debe establecer un plan basado en los riesgos, a fin de determinar las prioridades de la actividad del área. Dichos planes deberán ser consistentes con las metas de la organización.		XXX	●				El Director de Auditoría Interna realiza el Plan Anual basándose en una evaluación de los riesgos por área y procesos y considerando el entorno de control existente en la organización.	
(...)	(...)			■	■						■	

* Valoración del riesgo previa a partir del modelo de madurez.

Se recomienda realizar un QA interno con periodicidad anual; si bien es razonable realizar uno periódico intercalado entre las evaluaciones externas.

¿Cuándo deben llevarse a cabo los QA internos?

Como se ha comentado anteriormente, el QA interno es un componente más de las autoevaluaciones. En la práctica de Auditoría Interna se considera recomendable llevar a cabo un QA interno con periodicidad anual; si bien, es razonable realizar un QA interno periódico intercalado entre las evaluaciones externas.

Este proceso es similar al realizado por un evaluador externo al menos una vez cada 5 años (Norma 1312 – Evaluaciones externas), por lo que la metodología definida debe especificar claramente la frecuencia y alcance de ambas revisiones que garanticen el cumplimiento de los objetivos.

No es obligatorio realizar la evaluación de todas las Normas Internacionales de forma simultánea, pudiendo priorizarse por su criticidad para una determinada Dirección de Auditoría Interna o bien evaluando las Normas por bloques, según lo expuesto al comienzo de este capítulo.

La autoevaluación es un proceso que se vuelve especialmente crítico cuando:

- Surge un cambio relevante en las Normas Internacionales. En 2017 se llevó a cabo una revisión completa de las Normas, haciendo del QA interno un elemento vital para evaluar si de los cambios realizados por el Instituto de Auditores Internos Global se derivan modificaciones que tengan que ser implantadas por las direcciones de Auditoría Interna.
- Cuando surjan cambios significativos en la Dirección de Auditoría Interna (estructura, organización, etc.) que pudieran haber impactado en su alineamiento con los requerimientos establecidos en las Normas Internacionales.

Evaluación de trabajos de auditoría interna

Se propone evaluar el cumplimiento con las Normas Internacionales relacionadas con la realización de trabajos (normas 2100 a 2600) mediante el análisis de una muestra de trabajos a lo largo de todas las fases de su desempeño: planificación, ejecución, comunicación y supervisión.

Una posibilidad es hacerlo mediante revisiones cruzadas: un miembro del equipo revisa un trabajo en el que no haya participado. Debe asegurarse la independencia de estas revisiones para que no haya evaluaciones recíprocas. En el Anexo 3 (*página 41*) se incluye un ejemplo de formulario para realizar la evaluación; si bien de forma general se consideran válidas las mismas plantillas mostradas en este capítulo.

Evaluación según indicadores

Otra posibilidad de evaluar un trabajo es por medio de indicadores (KPI) relacionados con la eficiencia de las prácticas estandarizadas del trabajo. Algunos ejemplos de estos indicadores son:

- Supervisión a tiempo y al nivel adecuado en cada una de las fases del trabajo de auditoría: Planificación, trabajo de campo e informe. Ej.: % de trabajos con desviación superior a xx días en las fechas previstas de entrega del informe borrador y/o del plan de trabajo.
- Cierre oportuno de papeles de trabajo y proyectos de auditoría interna.
- Cumplimiento de tiempos planificados para cada trabajo de auditoría interna.
- Supervisión a nivel adecuado en la implementación de las recomendaciones.



CUMPLIMIENTO DEL CÓDIGO DE ÉTICA

El propósito del Código de Ética del Instituto de Auditores Internos (en adelante, Código de Ética) es **promover una cultura ética en la profesión de Auditoría Interna**, y abarca mucho más que su definición, incluyendo dos componentes esenciales:

- **Principios que son relevantes** para la profesión y práctica de la Auditoría Interna: integridad, objetividad, confidencialidad y competencia.
- **Reglas de Conducta** que describen las normas de comportamiento que se espera sean observadas por los auditores internos y que ayudan a interpretar los Principios en su aplicación práctica.

El Código de Ética se aplica tanto a los individuos como a las actividades que proveen servicios de Auditoría Interna. En el caso de los socios del Instituto de Auditores Internos (IAI) y de aquéllos que han sido certificados profesionales del IAI o son candidatos, el incumplimiento del Código de Ética será evaluado y administrado de conformidad con los Estatutos y Reglamentos Administrativos del Instituto. El hecho de que una conducta particular no esté contenida en las Reglas de Conducta no impide que ésta sea considerada inaceptable o como un descrédito y, en consecuencia, puede hacer que se someta a acción disciplinaria al socio, al poseedor de una certificación o al candidato a la misma.

Para el cumplimiento del Código de Ética, así como para promover dicha cultura entre los miembros de la Dirección de Auditoría Interna, se deberán observar, entre otros, los aspectos que se relacionan a continuación, los cuales estarán sujetos a la revisión que se

realice en las correspondientes evaluaciones internas de calidad:

- El Estatuto de Auditoría Interna debe recoger el reconocimiento de los elementos obligatorios del *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*, así como los principios y normas de conducta requeridos para el ejercicio de la actividad profesional y de los propios auditores internos.
- El cumplimiento del Código de Ética pasa por que Auditoría Interna debe ser **objetiva e independiente**, y los auditores internos deben cumplir con esos principios en el desarrollo de su trabajo, según se determina en las normas internacionales sobre "Independencia y Objetividad" (1100, 1110, 1120 y 1130). Incluir la **responsabilidad funcional del Consejo de Administración o de la Comisión de Auditoría** hacia la actividad de Auditoría Interna en el propio Reglamento del Consejo/Comisión de Auditoría y en el Estatuto de Auditoría Interna, así como la **adecuada dependencia del Director de Auditoría Interna** en la organización, es fundamental para garantizar su independencia de actuación. (Normas del Grupo 1000 sobre "Propósito, Autoridad y Responsabilidad").
- Revisar las actas de la Comisión de Auditoría para determinar si se llevaron a cabo las **responsabilidades funcionales del Consejo** (Norma 1110).
- Se recomienda que el **Director de Auditoría Interna realice una declaración anual ante el Consejo o la Comisión de Auditoría** de que cumple con las Normas Internacionales relativas a la independencia y objetividad de la actividad del departamento y

Cumplir el Código de Ética pasa por que Auditoría Interna sea objetiva e independiente. Los auditores internos deben cumplir con esos principios en el desarrollo de su trabajo.

Es recomendable tener un Plan de Formación adecuado a los perfiles de los auditores internos que asegure la capacitación y conocimientos para desarrollar los trabajos encargados.

de los auditores internos. También de que cumple con el Código de Ética y que no existen impedimentos a dicha independencia y objetividad y, en el supuesto de que así fuera, se ha puesto en conocimiento de las partes interesadas.

- Se recomienda que los miembros de Auditoría Interna realicen una **declaración anual de que conocen y aplican el Código de Ética del IAI**. Además, deben conocer y aplicar el Código de Ética y Conducta de la propia compañía y de los valores que inspiren su cultura, participando en acciones formativas o de divulgación. Esta declaración puede venir incluida en la memoria de actividades anual de la Dirección de Auditoría Interna.
- **Evitar**, durante el periodo de un año, **posibles incompatibilidades o conflictos de interés en auditores internos de reciente incorporación** respecto a los trabajos de auditoría interna en áreas en las que tuvieron anterior responsabilidad. Asimismo, no participar en ninguna actividad interna o externa que pueda perjudicar su objetividad e imparcialidad por la existencia de intereses personales o profesionales. Esta participación incluye, entre otras, aquellas actividades o relaciones que puedan estar en conflicto con los intereses de la organización.
- Que no existan **incumplimientos o conflictos de interés** en el ejercicio de la actividad auditora, o de los propios auditores internos, manifestados a través de los canales de comunicación y denuncias establecidos por la compañía a estos efectos o de otros canales formales que pudieran existir.
- Mantener un **registro sobre los trabajos de consultoría realizados** por los auditores internos para evitar que sean asignados posteriormente a trabajos de aseguramiento antes del transcurso del plazo de un año.
- Recabar la **opinión de los auditados a través de encuestas o entrevistas** del nivel de capacitación y conocimientos necesarios de los auditores internos en la realización de los trabajos encargados. Asimismo, que no se hayan manifestado en dichos trabajos aspectos que pudieran vulnerar su objetividad u otros aspectos relativos al Código de Ética de la profesión.
- Es recomendable que los auditores internos que se incorporen al área firmen un **documento de confidencialidad** sobre la información a la que tengan acceso en el ejercicio de las funciones que les hayan sido asignadas.
- Verificar que en la realización de los trabajos de auditoría interna el **tratamiento, archivo y custodia de la información** han sido los adecuados con el fin de cumplir con el principio de confidencialidad, así como asegurar que los auditores internos respetan el valor y la propiedad de la información que reciben y no divulgan información sin la debida autorización, a menos que exista una obligación legal o profesional para hacerlo.
- Disponer de un **Plan de Formación** adecuado a los perfiles de los auditores internos que asegure el nivel de capacitación y conocimientos necesarios para desarrollar los trabajos que les sean encargados. Este Plan debe ser aprobado anualmente por el Consejo o la Comisión de Auditoría e incluirá los perfiles del equipo, horas de formación y las acciones formativas correspondientes.



- Promover y disponer de **certificaciones internacionales de la profesión** por parte de los auditores internos como un elemento adicional de conocimiento y difusión de las Normas Internacionales y del Código de Ética. También pueden ser de utilidad otras certificaciones relacionadas con su actividad.
- También será importante constatar que el **equipo de evaluación de calidad no haya identificado alguna cuestión relevante** que pueda afectar al cumplimiento de las Normas Internacionales o reglas de conducta del Código de Ética.
- Por último, es recomendable que el **Director de Auditoría Interna sea miembro del Comité Interno de Ética y Conducta** de la organización o Comité con similares responsabilidades, en el caso de que exista este órgano de gobierno.



Reporting a la Comisión de Auditoría y a la Alta Dirección

Seguindo la Norma 1320, el Director de Auditoría Interna debe comunicar los resultados del Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC) a la Alta Dirección y a la Comisión de Auditoría.

El *Quality Assessment* (QA) Interno es un componente más del PAMC; lo que quiere decir que tras su finalización –y junto con las conclusiones obtenidas– deberán agregarse al resto de componentes (tanto de la de supervisión continua como de la autoevaluación periódica) en un informe que debe ser comunicado a la Comisión de Auditoría y a la Alta Dirección.

Como mínimo, este informe debe incluir:

- Los objetivos del Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad.
- El alcance y la frecuencia de la autoevaluación periódica.
- Las cualificaciones e independencia de los evaluadores o del equipo de evaluación, incluyendo potenciales conflictos de interés.
- Las conclusiones de los evaluadores.
- Cualquier plan de acción correctivo, y su seguimiento, que se haya creado a partir de las evaluaciones para abordar áreas que no estaban en conformidad con las Normas Internacionales o el Código Ético.
- Seguimiento de evaluaciones anteriores para evidenciar el progreso realizado, los hitos conseguidos, la resolución de planes de acción, etc.

El QA Interno y las conclusiones obtenidas deberán agregarse al resto de componentes en un informe comunicado a la Comisión de Auditoría y a la Alta Dirección.



Lecciones aprendidas

La serie de Normas 1300 puede requerir una cierta madurez en el área, para lo que se propone emplear el Modelo de Madurez.

¿QUÉ CONDICIONES PREVIAS REQUIERE EL PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO Y MEJORA DE LA CALIDAD?

Si bien las Normas Internacionales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna no establecen ningún “periodo de gracia” entre la creación de una Dirección de Auditoría Interna y la obligatoriedad cumplir con ellas –con la excepción de la obligatoriedad de realizar evaluaciones externas cada 5 años (norma 1312)– la serie de Normas 1300 (las referentes al Plan de Aseguramiento y Mejora de la Calidad-PAMC) puede requerir una cierta madurez en el área, para lo cual se propone emplear el modelo de madurez referido en el apartado *El Modelo de Madurez como herramienta* (página 18).

Los beneficios de contar con un PAMC solo pueden materializarse después de contar con:

- Procedimientos de auditoría interna específicos de la organización.
- Estatuto de Auditoría Interna.
- Dependencia jerárquica del primer ejecutivo y funcional de la Comisión de Auditoría.
- Adopción del Código de Ética del IIA.
- Un sistema informático (o cuando menos, un disco de red o equivalente) donde documentar las auditorías internas realizadas, la planificación anual, seguimiento de recomendaciones, cursos de formación realizados, etc.

EL PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO Y MEJORA DE LA CALIDAD EN ORGANIZACIONES PEQUEÑAS DE AUDITORÍA INTERNA

Si bien las Normas Internacionales no establecen diferencias entre el tamaño de una Dirección de Auditoría Interna y la obligatoriedad del cumplimiento con ellas, parece razonable que la aplicación íntegra de la serie de Normas 1300 (las referentes al Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad) estará proporcionada con respecto al tamaño de la organización.

Una “hoja de ruta” para organizaciones pequeñas de Auditoría Interna sería:

- Dotarse de las condiciones previas descritas en el apartado inmediatamente anterior de este documento sobre las condiciones previas que requiere un PAMC.

- Establecer mecanismos formales de supervisión continua (*ver capítulo sobre Buenas prácticas y cumplimiento de procedimientos para la supervisión continua, página 9*). En una organización pequeña no es posible realizar revisiones cruzadas de trabajos, sino que se debe optar por disponer de *checklists* que permitan a Auditoría Interna hacer una “autosupervisión” de los trabajos.
- Establecer indicadores para evaluar la calidad de los trabajos (*ver Anexo 1 y apartados anteriores sobre Indicadores a monitorizar y Evaluación según indicadores*). De esta forma, se evalúa el cumplimiento de las normas 2100-2600 (relacionadas con la



- realización de trabajos de auditoría interna).
- De forma gradual, evaluar el cumplimiento de las normas. Empezando por:
 - Normas sobre atributos (normas 1000).
 - Normas sobre planificación (normas 2000-2070).
- Cuando Auditoría Interna esté razonablemente consolidada, realizar una evaluación externa. En este sentido, cabe recordar que las Normas Internacionales permiten realizar evaluaciones recíprocas entre tres o más organizaciones, no siendo obligatoria la contratación de servicios externos.

Bibliografía

- AENOR. *ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*, 2015.
- Instituto de Auditores Internos de España. *Selfie de la Auditoría Interna en España. Estudio de benchmarking 2018*, 2018.
- Instituto de Auditores Internos de España. Sabor del mes. *Programa de aseguramiento de la calidad*, 2015.
- Instituto de Auditores Internos de España. LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO. *Guía de supervisión para Comisiones de Auditoría. Cómo maximizar el valor de la Auditoría Interna*, 2016.
- Instituto de Auditores Internos de España. *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*, 2017.
- The IIA Research Foundation. CBOOK. *The Value of Quality Assurance and Improvement Programs. A Global Perspective*, 2014.
- The IIA Research Foundation. CBOOK. *Internal Audit Quality Assurance and Improvement. A Call to Action*, 2016.
- The IIA Research Foundation. *Manual de Evaluación de Calidad para la actividad de Auditoría Interna*, 2016.
- The IIA Research Foundation. *Internal Audit Capability Model*, 2009.
- The Institute of Internal Auditors. *Insights to quality – achieving quality with IPPF*, 2016.
- The Institute of Internal Auditors. *Engage the Audit Committee*, 2016.
- The Institute of Internal Auditors. *Does your internal audit activity have the foundation for an effective Quality Assurance and Improvement Program?* 2016.
- The Institute of Internal Auditors. *Practice Guide: Selecting, using, and creating maturity models: A tool for Assurance and Consulting Engagements*, 2013.
- The Institute of Internal Auditors. *Internal Audit Maturity Assessment*, 2011.
- The Institute of Internal Auditors. *Keeping pace with quality*, 2016.
- The Institute of Internal Auditors. *Model Audit Committee Charter*, 2013.
- The Institute of Internal Auditors. *Model Audit Committee Charter*, 2017.
- The Institute of Internal Auditors the Netherlands. *Internal Audit Ambition Model*, 2016.
- Woller, Basil. *Demonstrating the effectiveness of the IPPF's Principles shows internal audit's alignment with stakeholder expectations*. Revista Internal Auditor. Febrero 2017, páginas 31-35.



Anexo 1

CHECKLIST SOBRE CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Ejemplos de *checklist* relativos a:

Aprobación del universo auditable

- Todos los trabajos potenciales que conforman el universo auditable han sido debidamente analizados y documentados.
- Están vinculados, al menos, a un riesgo y se ha valorado su oportunidad.

Aprobación del mapa de riesgos

- Todos los riesgos tienen evaluado tanto su impacto como su probabilidad.
- En el caso de que exista más de un mapa de riesgos que consoliden la información, bien de manera *top-down* o *bottom-up*, todos los riesgos están mapeados y vinculados con los riesgos "padres" o "hijos" correspondientes.

Aprobación del plan anual y posteriores modificaciones

- El Plan Anual de Auditoría Interna aporta valor a la organización.
- Es acorde a las líneas estratégicas de la compañía y a la evaluación de los riesgos que la atentan.
- Todos los trabajos de auditoría interna tienen, al menos, un proceso y un riesgo vinculado, se identifica la organización que va a ser auditada y su interlocutor para la auditoría.
- La desestimación de trabajos y la incorporación de otros nuevos en el plan anual, e incluso las posibles modificaciones en la calendarización de los trabajos aprobados, están soportadas por la correspondiente comunicación a las partes (Comisión de Auditoría y responsables de la Dirección).

Planificación adecuada y documentada

- Se define y aprueba el alcance del trabajo conforme a los resultados de la evaluación preliminar de riesgos. Se determinan los objetivos del trabajo, los plazos, la asignación de recursos, tareas, pruebas de auditoría a desarrollar, indicadores de calidad, política de protección de datos de carácter personal, grado de confidencialidad del trabajo, etc.
- Se realiza estimación de horas previstas para la ejecución del trabajo acorde a la planificación realizada.

- Equipo de trabajo:
 - El trabajo se realizará por aquellas personas que tengan la formación técnica, capacidad y experiencia profesional adecuada para llevarlo a cabo.
 - Analizar la composición del equipo designado y evaluar la distribución de las tareas y responsabilidades (proporcionada y según dificultad y experiencia de los auditores).
 - Realizar un análisis de potenciales conflictos de interés para garantizar independencia, integridad y objetividad.

Comunicación de la apertura de la auditoría interna y reunión de inicio

- Se realiza una comunicación formal de la auditoría interna en la que se incluye la información mínima establecida. Se realiza con suficiente antelación y se comunica a las personas responsables del área/proceso y a otras partes interesadas.
- Se realiza y documenta una reunión de inicio con los auditados para presentar el trabajo, incorporar sus expectativas y planificar de forma conjunta las necesidades requeridas por parte de su equipo. Se evalúan posibles limitaciones al alcance previsto inicialmente y se realizan ajustes en caso necesario.

Aprobación del programa de trabajo

- Existe un programa de trabajo que contempla todos los aspectos definidos en los objetivos y el alcance del trabajo.
- Se tienen en cuenta los riesgos y los controles principales del área/proceso auditado (flujograma, manual procedimientos, normas...) y se definen los aspectos a revisar en cada tarea, así como los auditores internos asignados para su realización y supervisión.

Trabajo de campo. Papeles de trabajo

- Se recopila la información necesaria para conseguir los objetivos del trabajo, por medio de: la observación del proceso objeto de la auditoría interna, entrevistas al auditado, examen de los documentos aportados por el auditado, etc.
- Tanto el jefe de proyecto como el auditor interno cumplimentan los papeles de trabajo. Las tareas incluyen el detalle, y el trabajo realizado se corresponde con este detalle y cubre los objetivos propuestos.
- Se documentan las pruebas que se han llevado a cabo, correcto archivo o referencias completas y clara trazabilidad del trabajo realizado.
- Tanto el jefe de proyecto como el auditor interno analizan los resultados de las pruebas y los comentan con otros miembros del equipo del trabajo para proporcionar un argumento razonable en el que basar las conclusiones y/o recomendaciones.

Supervisión de los trabajos

- El jefe de proyecto comprueba si se han cumplido los objetivos de auditoría en base al alcance definido, que se han realizado todas las pruebas y que dispone de los documentos de conclusiones definitivas.
- Un responsable revisa las tareas con el trabajo realizado y los hechos observados, así como las recomendaciones, y se documenta dicha revisión.
- Se evalúa el desempeño del auditor interno.
- Se analizan las desviaciones entre horas previstas y horas reales. Se verifica si son razonables y están justificadas. Por último, se registran adecuadamente los tiempos dedicados al trabajo.
- Se comprueba si han existido dificultades, interferencias o impedimentos en el desarrollo del trabajo y elaboración y contenido del informe, si se ha podido acceder a toda la documentación necesaria para realizar las tareas y si se ha mantenido una estricta confidencialidad sobre la información obtenida.

Identificación y *grading* de recomendaciones

- Los hallazgos están soportados por evidencias (*audit tests*) e incluyen el criterio, la condición, la causa y el efecto.
- Los hallazgos están documentados adecuadamente (descripción, impacto, *grading*, etc.)
- Todas las recomendaciones están soportadas por los hallazgos y están correctamente documentadas y comunicadas (fechas, evidencias, responsabilidades y responsables).

Emisión y aprobación del informe

- Se realiza reunión de cierre para comunicar los resultados de la auditoría interna en tiempo y forma y se deja constancia de la misma. Proceso de discusión de los hechos observados.
- Antes de emitir el informe borrador se actualizan los papeles de trabajo, si procede tras la reunión de cierre, de forma que todos los hechos observados que se incluyen en dicho informe quedan debidamente puntualizados y documentados. En caso de darse discrepancias con el auditado, se incluyen en el informe.
- Se informa de las recomendaciones leves u observaciones de mejora mediante nota interna.
- El contenido del informe es acorde a lo documentado en los papeles de trabajo. Cualquier cifra u opinión crítica que aparece en el informe está correspondientemente soportada en los papeles de trabajo. VERIFICAR:

Detalles generales:

- ¿Es correcto el título del informe/memoria?
- ¿La plantilla utilizada para realizar el informe es la disponible en el archivo de Auditoría Interna? En caso de no haberse utilizado la plantilla acordada, ¿se incluyen todos los campos de la acordada? ¿está justificado el uso de una plantilla diferente?

- ¿Existe alguna referencia (número de informe, código del trabajo, etc.) incluida en la portada?

Objetivos de la auditoría interna:

- ¿Están los objetivos del informe/memoria alineados con los riesgos utilizados en la planificación anual y con los reflejados en el Plan de Trabajo?
- ¿Están los objetivos alineados para mitigar el impacto de los riesgos del trabajo?
- Si es un trabajo global ¿el informe tiene las confirmaciones previas de todas las ubicaciones?

Alcance de la auditoría interna:

- ¿Está el alcance del informe/memoria alineado con el alcance del Plan de Trabajo (última versión)?

Calendario y recursos:

- ¿Las fechas que aparecen en el documento son correctas, están actualizadas, formatos entendibles, etc.?

Contactos:

- ¿Están identificados todos los contactos y la lista de distribución está completa y es exacta (considerando las partes implicadas en los hallazgos, si el trabajo es local o global, etc.)?
- ¿El informe/memoria se ha compartido con las personas que se especifican en el Plan de Trabajo?
- ¿Se ha identificado claramente al responsable de la implantación de las acciones correctivas?

Formato:

- ¿Es consistente y adecuado el formato de las fuentes, tablas, etc.?
- ¿Se han añadido correctamente todas las tablas al informe?

Conclusiones:

- ¿Las conclusiones del informe están debidamente soportadas por las evidencias descritas en el informe de Auditoría Interna?
- La valoración del informe es acorde a la criticidad de los hechos observados.

Informe final:

- ¿Se ha adjuntado la versión final del informe (y firmada) en el repositorio de Auditoría Interna?
- ¿El formato del informe final tiene limitado los cambios/edición (pdf, etc.)?

En caso de traducciones:

- ¿Se ha comprobado la ortografía y la traducción correcta y con sentido del informe/memoria?

Información sensible:

- ¿Se ha usado la plantilla del informe adecuada, según el criterio de "sensibilidad de datos"?
- ¿Existe alguna referencia/disclaimer/marcas de agua (información sensible) incluida en la portada?
- ¿Existe alguna referencia/*disclaimer*/marcas de agua (información sensible) incluida en resto de las páginas?
- ¿Se toman las medidas de seguridad (física y lógica) adecuadas?
- ¿Existe una política definida de custodia de la información (cuánto tiempo se guarda y cómo se destruye al final de su ciclo de vida)?

Implantación de recomendaciones

- El equipo auditor realiza un seguimiento de las recomendaciones pendientes de implantación y revisa, conforme a la estrategia de verificación que se haya definido, las respuestas obtenidas de los auditados y evidencias aportadas, completando la información acerca de los avances o acciones desarrolladas, nuevas fechas previstas de implantación, etc.
- El jefe de proyecto revisa el seguimiento realizado por el equipo auditor, comprobando que la valoración sobre el cumplimiento de las recomendaciones está debidamente fundamentada. De no ser así, solicita del equipo auditor nuevas comprobaciones.
- En determinadas ocasiones, y con motivo justificado y documentado, se puede alcanzar un acuerdo con el área auditada para retrasar la fecha de implantación o suspender definitivamente la implantación de una recomendación. Debe existir un procedimiento para llevar a cabo dichas desestimaciones y/o aplazamientos conforme al grado de riesgo y criticidad. Si una recomendación permanece sin implementar por un periodo considerable tras la fecha de vencimiento, el responsable de Auditoría Interna elevará la comunicación al personal con capacidad suficiente de gestión y explicará las consecuencias de no ejecutar el plan de acción, para asegurarse de que las personas responsables del área auditada conocen la situación y que aceptan los riesgos que ello conlleva.
- De manera periódica, el responsable de Auditoría Interna informa al Consejo de Administración y/o Comisión de Auditoría sobre el estado de las recomendaciones poniendo el foco en las de mayor criticidad.

Elaboración y cierre del sumario del proyecto de auditoría interna

- El sumario contará, al menos, con un apartado de comentarios que deberá estar cumplimentado por el responsable del trabajo. También podrá contar con un apartado de indicadores relacionados con la auditoría (indicadores de calidad, indicadores de efectividad o de eficiencia, etc.).
- Para el cierre, todos los informes deberán estar revisados y aprobados por el responsable de la auditoría interna.
- Si el trabajo requiere cumplimentar encuesta de satisfacción, lo deseable es haber recibido respuesta por parte del auditado; se pueden enviar recordatorios dada la importancia de este *feedback*, si bien hemos de ser conscientes de que se trata de algo voluntario.

- Si existieran recomendaciones relacionadas, éstas deberán estar cerradas, bien implantadas o, en casos excepcionales, desestimadas.
- Una vez se cierra el trabajo, se bloquea la edición de documentos ya cargados.

Anexo 2

CUESTIONARIOS DE SATISFACCIÓN

EJEMPLO DE CUESTIONARIO POST-AUDITORÍA INTERNA

Nombre de auditoría: xxx		Cuestionario: Encuesta de Valoración de la Función Auditora						
Estado: xxx		Nota: 0-4						
	Seleccionar una valoración					Peso	Comentarios	
	Satisfactorio	Aceptable	Mejorable	Insatisfactorio	No aplica		Unidad evaluadora	Revisión
Objetividad de los auditores internos	4,00	3,00	2,00	1,00	N/A	7,50%		
Profesionalidad de los auditores	4,00	3,00	2,00	1,00	N/A	7,50%		
Conocimiento de sus procesos de negocio	4,00	3,00	2,00	1,00	N/A	10,00%		
Selección de áreas contempladas en la auditoría interna	4,00	3,00	2,00	1,00	N/A	3,75%		
Duración de la auditoría interna	4,00	3,00	2,00	1,00	N/A	2,50%		
Oportunidad del informe de auditoría interna	4,00	3,00	2,00	1,00	N/A	3,75%		
Exactitud del informe de auditoría interna	4,00	3,00	2,00	1,00	N/A	3,75%		
Claridad del informe de auditoría interna	4,00	3,00	2,00	1,00	N/A	3,75%		
Comunicación en tiempo de los resultados de auditoría interna	4,00	3,00	2,00	1,00	N/A	1,87%		
Comunicación en forma de los resultados de auditoría interna	4,00	3,00	2,00	1,00	N/A	1,88%		
Utilidad en mejorar los procesos de negocio y controles de la Unidad	4,00	3,00	2,00	1,00	N/A	3,75%		
Entendimiento del propósito de la actividad de auditoría interna	4,00	3,00	2,00	1,00	N/A	10,00%		
Se ha organizado correctamente el equipo de AI para llevar a cabo la auditoría interna	4,00	3,00	2,00	1,00	N/A	15,00%		
¿Cómo valoran Auditoría Interna los miembros de su Direcc./Unidad?	4,00	3,00	2,00	1,00	N/A	5,00%		
¿Considera que le ha aportado valor la auditoría interna realizada en su Direcc./Unidad?	4,00	3,00	2,00	1,00	N/A	10,00%		
Valoración global de la auditoría interna realizada	4,00	3,00	2,00	1,00	N/A	10,00%		
¿Considera que existen aspectos positivos destacables?	4,00	3,00	2,00	1,00	N/A	0,00%		
¿Considera que existen aspectos mejorables acerca de la auditoría interna?	4,00	3,00	2,00	1,00	N/A	0,00%		
Comentarios generales								
Unidad Evaluadora:								
Revisión:								

EJEMPLO DE CUESTIONARIO ANUAL SOBRE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA PARA LA ALTA DIRECCIÓN

Calificar los aspectos indicados a continuación relacionados con la actividad de Auditoría Interna. Para ello se deberá marcar una sola casilla por respuesta, utilizando la siguiente escala:

(NA) No Aplica (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo

Dirección de Auditoría Interna

1. La Dirección de Auditoría Interna en la entidad se percibe como una actividad que añade valor y ayuda a la organización a lograr sus objetivos. Cuento con Auditoría Interna para la toma de decisiones y/o la realización de proyectos estratégicos.

No Aplica Totalmente en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo
2. El Plan Anual de Auditoría Interna es consistente con las metas de la organización, y se encuentra basado en riesgos teniendo en cuenta el enfoque de gestión de riesgos de la organización, incluyendo los niveles de aceptación establecidos por la organización para las diferentes actividades.

No Aplica Totalmente en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo
3. El Director de Auditoría Interna considera las expectativas de la alta dirección de cara a planificar y priorizar sus trabajos.

No Aplica Totalmente en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo
4. El Director de Auditoría Interna informa periódicamente a la Alta Dirección sobre la actividad de la auditoría interna en lo referido a las actividades desarrolladas, incluyendo también las exposiciones al riesgo y cuestiones de control significativas, cuestiones de gobierno y cualesquiera asuntos solicitados por la Alta Dirección.

No Aplica Totalmente en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo
5. Auditoría Interna cuenta con un nivel de independencia en la organización que le permite cumplir con sus responsabilidades de forma efectiva.

No Aplica Totalmente en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo
6. Los trabajos de Auditoría Interna se realizan desde una perspectiva imparcial y neutral, emitiendo juicios profesionales objetivos como resultado de los mismos.

No Aplica Totalmente en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo
7. Auditoría Interna consigue minimizar, mediante la coordinación con otros proveedores internos y externos de aseguramiento y consulta, la duplicación de esfuerzos, asegurando una cobertura adecuada a los riesgos críticos de la organización.

No Aplica Totalmente en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

8. La tecnología empleada por Auditoría Interna (data analytics, big data...) ha sido una *best practice* que espero implantar en mi área.
- No Aplica Totalmente en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo
9. Los informes de Auditoría Interna son precisos, objetivos, claros, concisos, constructivos, completos y oportunos.
- No Aplica Totalmente en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

COMENTARIOS ADICIONALES

10. ¿Qué aspectos podría mejorar la Dirección de Auditoría Interna en la entidad para asistir de la mejor forma posible a la Alta Dirección en el cumplimiento de sus responsabilidades?

11. Otros comentarios

Anexo 3

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DE TRABAJOS

Se adjunta un ejemplo de formulario para realizar la evaluación del cumplimiento de las Normas Internacionales relacionadas con la realización de trabajos (Normas 2100 a 2600) mediante el análisis de su cumplimiento en una muestra de trabajos (1-6).

Norma 2200 – Planificación del Trabajo							
Criterios Clave de Conformidad	Norma	1	2	3	4	5	6
A. Los auditores internos elaboran y documentan un plan para cada trabajo, incluyendo los objetivos, el alcance, los plazos y la asignación de recursos.	2200						
B. En el plan de cada trabajo se tienen en cuenta las estrategias, objetivos y riesgos relevantes de la organización.	2200						

Fuente: Elaboración propia a partir de la Guía D5 del *Manual de Evaluación de Calidad para la actividad de Auditoría Interna*, 2017. The IIA Research Foundation.

Norma 2201 – Consideraciones sobre Planificación

Crterios Clave de Conformidad	Norma	1	2	3	4	5	6
A. La documentación de la planificación del trabajo contempla que los auditores internos han tenido en cuenta las estrategias y objetivos de la actividad objeto de revisión y los medios con los que esta actividad controla su desempeño.	2201						
B. La documentación de la planificación del trabajo incluye los riesgos significativos de la actividad, sus objetivos, recursos y operaciones, y los medios con los que el impacto potencial de los riesgos se mantiene en un nivel aceptable.	2201						
C. La documentación de la planificación del trabajo incluye una evaluación de la adecuación y la eficacia de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de la actividad objeto de revisión, relacionándolos con un marco o modelo relevante.	2201						
D. La documentación de la planificación del trabajo incluye una evaluación de la oportunidad de realizar mejoras significativas en los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de la actividad objeto de revisión.	2201						
E. Si el trabajo es para un destinatario ajeno a la organización, la documentación de la planificación incluye un acuerdo escrito de las partes sobre los objetivos, alcance, responsabilidades respectivas y otras expectativas del trabajo, incluyendo restricciones a la distribución de los resultados del trabajo y al acceso a los documentos del mismo.	2201.A1						
F. Si el trabajo es de consultoría, hay un acuerdo con los clientes sobre los objetivos, el alcance, las responsabilidades respectivas y otras expectativas posibles. En los trabajos significativos, este acuerdo se documenta.	2201.C1						

Fuente: Elaboración propia a partir de la Guía D5 del *Manual de Evaluación de Calidad para la actividad de Auditoría Interna*, 2017. The IIA Research Foundation.



Instituto de Auditores Internos de España

Santa Cruz de Marcenado, 33 · 28015 Madrid · Tel.: 91 593 23 45 · Fax: 91 593 29 32 · www.auditoresinternos.es

Depósito Legal: M-40847-2018

ISBN: 978-84-948405-4-8

Diseño y maquetación: desdezero, estudio gráfico

Impresión: IAG Impresión Artes Gráficas

Propiedad del Instituto de Auditores Internos de España. Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra, siempre que no sea con finalidades comerciales, y siempre que se reconozca la autoría de la obra original. No se permite la creación de obras derivadas.

OTRAS PRODUCCIONES DE LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO

SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN VARIABLE EN AUDITORÍA INTERNA

Una pregunta recurrente que se plantean las organizaciones sobre Auditoría Interna y las funciones de control, es si estas deben tener un componente variable en su retribución y cómo determinarlo. A esa pregunta responde esta guía, ofreciendo las formas más adecuadas de fomentar la motivación y el logro de objetivos del personal, mitigando los posibles riesgos de conflictos de interés y pérdida de objetividad e independencia frente al negocio que ello supone.

GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO EN AUDITORÍA INTERNA

El capital humano es el recurso más valioso que poseen las organizaciones, y la gestión del talento es fundamental para la consecución de los objetivos de éstas y de cada uno de los departamentos que las integran. Este documento aborda distintas dimensiones de la gestión del talento desde la óptica de la consecución de los objetivos de la Dirección de Auditoría Interna y en el ámbito del *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*.

MÁS ALLÁ DEL ASEGURAMIENTO. EL AUDITOR INTERNO COMO ASESOR DE CONFIANZA

La labor de Auditoría Interna abarca mucho más que el aseguramiento clásico: examina hechos, identifica mejoras, emite recomendaciones... Este documento define los roles de asesoramiento, identifica áreas y cualidades para llevarlos a cabo, y marca los límites y riesgos cuando Auditoría Interna realiza estas tareas.

GUÍA PARA IMPLANTAR CON ÉXITO UN MODELO DE AUDITORÍA CONTINUA

Las responsabilidades a las que se enfrentan los Consejos de Administración, Comisiones de Auditoría y la Dirección de las compañías demandan contar con un sistema de aseguramiento sobre la eficacia del control y la gestión de riesgos, fiable, sostenible y continuo. En esta guía se analizan las cuestiones relevantes a considerar cuando se emprende la implantación de un modelo de Auditoría Continua, que mejora la calidad del aseguramiento que se proporciona a la Alta Dirección y el Consejo.



LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO
INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA

El objetivo de este documento es ser una “llamada a la acción” para realizar evaluaciones internas, en primer lugar, y para la consolidación del Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad en las direcciones de Auditoría Interna.

Confiamos en que las herramientas y consejos de utilidad incluidos tanto en el cuerpo principal como en los anexos de este documento faciliten la realización de evaluaciones internas.