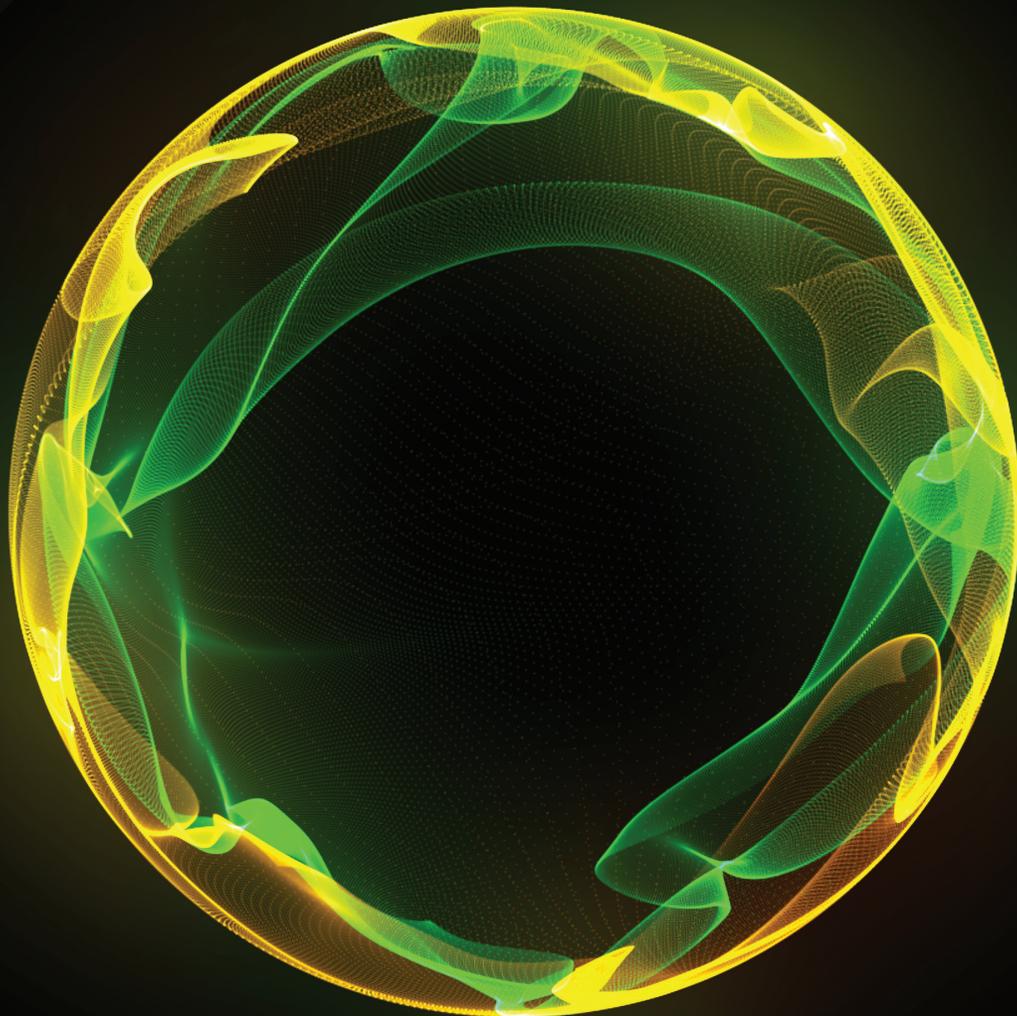


**Deloitte.**



## Elevando el estándar de la función de auditoría interna

**Cómo adaptar la auditoría interna a las necesidades  
de cada organización para transformarla en un aliado  
estratégico eficaz**



## Introducción

En un entorno empresarial dinámico, la función de auditoría interna (AI) se enfrenta al desafío de adaptarse y evolucionar junto con la organización a la que pertenece. Lejos de ser una entidad rígida y punitiva, la auditoría interna debe ser un "traje a la medida", alineado a las características, a la madurez y a las necesidades cambiantes de la empresa, con el objetivo de convertirse en un aliado estratégico en la gestión de riesgos, el cumplimiento y la optimización de operaciones. Esto implica no solo contar con las habilidades técnicas y recursos adecuados, sino también con la flexibilidad para responder a nuevas exigencias y apoyar en la toma de decisiones críticas. La pregunta clave es:

¿cómo garantizar que la auditoría interna posea las cualidades necesarias para añadir valor real y adaptarse al ritmo de cambio organizacional?

El área de auditoría interna (AI) en una organización debiera ser como un traje a la medida, un traje hecho específicamente para quien lo va a usar en cuanto a colores, texturas, medidas y estilos.

Auditoría interna debiera estar alineada a las características y al nivel de madurez de la organización; sus miembros deben contar con las cualidades técnicas necesarias para afrontar los retos y los riesgos sujetos de revisión, debe tener el equipo suficiente en cuanto a número y perfiles para poder cubrir el programa anual establecido, así como las herramientas tecnológicas que le permitan llevar a cabo sus tareas de forma eficaz y eficiente.

Adicionalmente, auditoría interna debe mantenerse al día para poder entender y atender aspectos emergentes e innovadores dentro de la industria a la que pertenece la organización, y con esto, convertirse en un aliado estratégico.

## ¿Cómo tener certeza si el área de auditoría interna en su empresa tiene los atributos y características que requiere para ser ese aliado estratégico?

En diversas organizaciones hemos visto discrepancias que no terminan de resolverse. Por una parte, la dirección requiere que auditoría interna no solo atienda las tareas establecidas en el programa anual, necesita una cobertura más extensa que, entre otras cosas:

-  Atienda, investigue, documente y resuelva denuncias éticas de la organización.
-  Atienda situaciones complicadas que surgen en cualquier área de la organización, situaciones como fraudes o investigaciones especiales.
-  Revise políticas y procedimientos.
-  Interactúe con las áreas de cumplimiento, jurídico y control interno.

Sin embargo, generalmente los presupuestos asignados no son suficientes para la contratación, la capacitación y la adquisición tanto de consultoría especializada como de herramientas tecnológicas.

Auditoría interna no es ajena a requerimientos organizacionales para hacer más con menos. No obstante, muchos factores han contribuido para que esta función cobre mayor relevancia en las organizaciones. En el pasado han quedado aquellos tiempos en los que el auditor interno era el 'policía' que se paseaba por la compañía para corroborar que todo estuviera funcionando, señalar al primero que se equivocara en su trabajo y, con suerte, identificar algún fraude o malversación, además de reportar con la misma relevancia cualquier falta sin dimensionar el riesgo y el impacto que esto representa.

Actualmente, en el escenario ideal, el auditor interno debe ser el consultor de cabecera de la organización, un aliado estratégico tanto para el comité de auditoría como para la administración.

Con base en su experiencia, tiene que ser un factor de cambio e innovación, sin dejar de cumplir los objetivos tradicionales que, según el Instituto de Auditores Internos (IIA, por sus siglas en inglés), son:<sup>1</sup>

	<b>Evaluar y Mejorar la Eficacia de los Procesos de Control y Gobernanza:</b> La auditoría interna debe evaluar si los sistemas de control interno de la organización son adecuados y funcionan de manera efectiva.
	<b>Aseguramiento y Consultoría:</b> Proporcionar servicios de aseguramiento para verificar la exactitud y eficacia de los procesos y controles, y servicios de consultoría para asesorar sobre cómo mejorar dichos procesos y controles.
	<b>Gestión de Riesgos:</b> Ayudar a la organización a identificar y gestionar los riesgos que podrían afectar el logro de sus objetivos.
	<b>Optimización de Operaciones:</b> Ayudar a mejorar la eficiencia y efectividad de las operaciones organizacionales.
	<b>Cumplimiento Normativo y Legal:</b> Verificar que la organización cumpla con las leyes, regulaciones y políticas internas.
	<b>Protección de Activos:</b> Asegurar que los activos de la organización estén protegidos contra pérdidas, fraudes, y desperdicios.

De acuerdo con el IIA<sup>2</sup>, la auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización; además, ayuda a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobernanza.

Para poder ser ese factor de cambio, como comentamos al inicio, la función de auditoría interna tendría que contar con varios atributos que sugiere el IIA y, al mismo tiempo, enfocarse en trabajar en la definición de objetivos claros y dinámicos, una de sus principales carencias.

Los objetivos más recurrentes de las áreas de auditoría interna son:

- Elaboración del plan de auditoría con base en riesgos.
- Ejecución al 100% del plan anual de auditoría.
- Satisfacción del auditado.
- Seguimiento a observaciones y el cierre de estas.
- Valor de las recomendaciones (ahorros potenciales o eficiencias, así como prevención de fraudes).

Algunos de los objetivos menos recurrentes son:

- Definición y cumplimiento del presupuesto de horas para cada revisión.
- Tiempos para emisión de reportes una vez concluidas las auditorías.
- Atención de requerimientos fuera del plan anual.
- Uso e implementación de tecnología para eficientar las revisiones.
- Comparación o "benchmark" con auditorías internas de empresas similares.
- Disminución en costos de auditoría a través de eficiencias.

Dependiendo del tipo de empresa, establecer objetivos claros para la función de auditoría interna pudiera ser una tarea fácil; sin embargo, habría que considerar lo siguiente:



Las organizaciones son entidades dinámicas. A lo largo de los años, incluso dentro de un mismo año, pueden ocurrir cambios considerables; las prioridades establecidas a principios del año pudieran cambiar a mediados o a finales. Durante el año pudiera haber circunstancias que requieren una atención no prevista y que obligarían a cambiar el plan anual de auditoría interna y, por lo tanto, sus objetivos.



En compañías, por lo regular públicas, la línea de reporte podría ser dual ya que, por una parte, es el comité de auditoría quien autoriza el plan anual de trabajo y, por otra parte, el CEO tiene un interés genuino de apoyarse en la función para el aseguramiento en la generación de información confiable.



En organizaciones privadas institucionalizadas o en vías de institucionalización, es el CEO y la junta directiva con quienes se comentan los planes anuales y las actividades alrededor de dicho plan anual, esto podría generar un conflicto al ser los auditados quienes sugieran las auditorías.

Sin la definición de objetivos claros y eventualmente dinámicos para la auditoría interna, que abarquen diversos factores y no solo el cumplimiento del plan es complicado asegurar si se cuenta con una función "ad hoc" o si ésta es realmente un traje a la medida.

La función de auditoría interna no actúa o no debería actuar de acuerdo con su leal saber y entender. Existe, como para muchas otras cuestiones relacionadas con el control y vigilancia de una organización, un marco de referencia para los profesionistas involucrados; nuevamente, el IIA establece normas que guían y rigen la práctica de auditoría interna alrededor del mundo y que son la base para elevar la calidad de la función:

*"Las Normas Globales de Auditoría Interna guían la práctica profesional mundial de la auditoría interna y sirven de base para evaluar y elevar la calidad de la Función de Auditoría Interna. En el núcleo de las normas se encuentran 5 principios rectores que permiten una auditoría interna eficaz.*

*Cada principio está respaldado por unas normas que contienen requerimientos, consideraciones para la implementación y ejemplos de evidencia de conformidad. Juntos, estos elementos ayudan a los auditores internos a alcanzar los principios y lograr el propósito de la Auditoría Interna".<sup>3</sup>*



## Las normas se organizan en cinco dominios:



Una de las normas que destacan y pudieran aportar para responder a la pregunta de si la auditoría interna tiene los atributos y características para ser ese aliado estratégico es la **Norma 8.4 Evaluación Externa de Calidad**, la cual señala que:

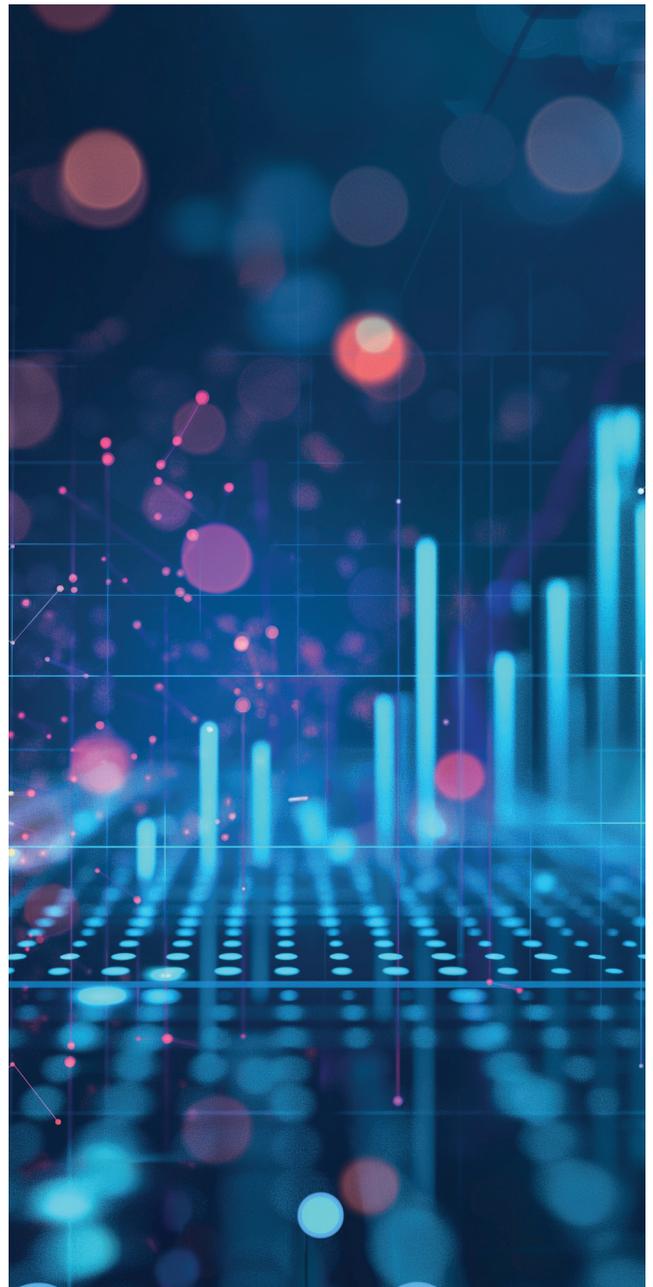
*El director de auditoría interna debe desarrollar un plan para la realización de la Evaluación Externa de Calidad, y debatir dicho plan con el Consejo. La Evaluación Externa de Calidad debe ser realizada al menos una vez cada cinco años por un evaluador o equipo de evaluación calificado, certificado e independiente. El requerimiento de una Evaluación Externa de Calidad podrá también cumplirse con una Autoevaluación con Validación Independiente.*

*El Consejo y el director de auditoría interna podrán determinar la conveniencia de realizar las Evaluaciones Externas de Calidad con una frecuencia mayor que cada cinco años. Existen varios motivos para considerar una mayor frecuencia, incluyendo los cambios en el liderazgo (por ejemplo, en la alta dirección o del director de auditoría interna), modificaciones significativas en las metodologías de auditoría interna, la unificación de dos o más funciones de auditoría interna, o cambios significativos del personal.*

*Adicionalmente, algunas organizaciones como aquellas en sectores altamente regulados podrán optar o ser requeridos, a aumentar la frecuencia o el alcance de las Evaluaciones Externas de Calidad.*

Por otra parte, asumiendo que las funciones de auditoría interna en varias organizaciones no cuentan con los recursos “suficientes” para llevar a cabo su tarea, existe una salvaguarda:

**Aplicación a las funciones de auditoría interna de reducida dimensión:** *La capacidad de la función de auditoría interna, de cumplir plenamente con las normas, puede verse afectada ya sea por su dimensión o por la de la organización. Con recursos limitados, la realización de algunas tareas puede representar un desafío. Asimismo, si la función de auditoría interna cuenta con solo un miembro, se requerirá asistencia externa de la propia función para poder mantener un adecuado Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad. (Véanse también las Normas 10.1 Gestión de los recursos financieros, 12.1 Evaluación Interna de Calidad, y 12.3 Supervisión y mejora del desempeño en los trabajos).*



Si la función de auditoría interna no tiene los recursos necesarios para llevar a cabo sus funciones, no solo el cumplimiento de las normas sería un reto, el cumplimiento de los objetivos, si estos fueran claros, sería una misión prácticamente imposible. Lo anterior nos regresa al planteamiento original:

El área de auditoría interna en una organización debería ser como un traje a la medida, un traje hecho específicamente para quien lo va a usar en cuanto a colores, texturas, medidas y estilos. La función de auditoría interna, en un escenario ideal, tiene que estar alineada a las características y al nivel de madurez de la organización; sus miembros deben contar con las cualidades técnicas necesarias para afrontar los retos y los riesgos sujetos de revisión, debe tener el equipo suficiente en cuanto a número y perfiles para poder cubrir el programa anual establecido, así como las herramientas tecnológicas que le permitan llevar a cabo sus tareas de forma eficaz y eficiente.

Aun y con la estructura adecuada, el cumplimiento de las normas establecidas por el IIA no garantiza tener una función que cumpla con los objetivos de la organización.

Podríamos llevar a cabo un ejercicio para corroborar el cumplimiento de la función con todos y cada uno de los preceptos que establece el IIA y, aun con esto, podríamos encontrar una función que no satisface las necesidades de la organización expresadas a través del comité de auditoría o de la dirección general.



Por lo regular, quien establece los objetivos de la función no tiene todos los elementos para juzgar la suficiencia cuantitativa y cualitativa de la función, y la propia función podría tener sesgos para determinar si cuentan con la estructura que necesitan; el tema estructural es un “estira y afloja” entre ambas partes.

En ese sentido, uno de los comentarios más compartidos por los responsables de la función de auditoría interna es: “No hay recursos que alcancen para hacer todo lo que nos piden hacer”.

Siendo muchos y complicados los retos que debe atender la función de auditoría interna, consideramos que una evaluación continua puede sentar las bases para una mejora continua; adicionalmente, no olvidemos que el dinamismo de una organización es un elemento que justificaría la modificación de los objetivos o el plan anual de auditoría interna.

Las revisiones continuas equivalen al mantenimiento preventivo que, por ejemplo, realizamos a nuestros automóviles. En este caso, por lo regular, no esperamos a que se descomponga el automóvil para llevarlo al taller, las evaluaciones continuas no debieran ser ejercicios complicados, eventualmente la primera revisión pudiera tomar un poco de tiempo para establecer los fundamentos y establecer líneas base para medir la mejora esperada en un periodo establecido, las evaluaciones continuas son puntos de revisión que brindan elementos para entender los avances y mejoras acordadas o establecer actualizaciones, innovaciones, optimizaciones, refinamientos o perfeccionamientos.

Como parte de la mejora continua, es recomendable revisar los objetivos en función de las coyunturas o circunstancias particulares por las que atraviesan las empresas. Es importante considerar que los objetivos, bajo los que se concibe un plan de auditoría, pudieran cambiar de un semestre a otro y no solo año con año como parte de una economía dinámica. Situaciones planeadas, no públicas, como una fusión, adquisición, la ampliación de un negocio o la entrada a un nuevo mercado, entre otras, son elementos para modificar tanto los objetivos como el plan anual de auditoría interna.

Las evaluaciones continuas pudieran brindar elementos para que la función de auditoría interna sea ese traje a la medida que toda organización necesita.

# Contactos

## México

### Israel Zagal

Socio de Estrategia, Riesgos y Transacciones  
Deloitte Spanish Latin America  
izagal@deloittemx.com

### Miguel Hernández

Socio de Estrategia, Riesgos y Transacciones  
Deloitte Spanish Latin América  
mihernandez@deloittemx.com

### René Nájera

Socio de Estrategia, Riesgos y Transacciones  
Deloitte Spanish Latin América  
rnajera@deloittemx.com

### Sergio Villarreal

Socio de Estrategia, Riesgos y Transacciones  
Deloitte Spanish Latin América  
svillarreal@deloittemx.com

### María Elena Valadez

Socia de Estrategia, Riesgos y Transacciones  
Deloitte Spanish Latin América  
elvaladez@deloittemx.com

## Centroamérica

### Mauricio Solano

Socio de Estrategia, Riesgos y Transacciones  
Deloitte Spanish Latin America  
msolano@deloitte.com

## Andina

### Gustavo Mejía

Socio de Estrategia, Riesgos y Transacciones  
Deloitte Spanish Latin America  
gmejia@deloitte.com

### Fabiola Juscamaita

Socia de Estrategia, Riesgos y Transacciones  
Deloitte Spanish Latin America  
fjuscamaita@deloitte.com

## Cono Sur

### Esteban Enderle

Socio de Estrategia, Riesgos y Transacciones  
Deloitte Spanish Latin America  
eenderle@deloitte.com

### Mercedes Domenech

Socia de Estrategia, Riesgos y Transacciones  
Deloitte Spanish Latin América  
mdomenech@deloitte.com

### Mauricio Roldán

Socio de Estrategia, Riesgos y Transacciones  
Deloitte Spanish Latin América  
mroldan@deloitte.com

# Fuentes y referencias

1. The Institute of Internal Auditors, Inc. (2024). *Normas Globales de Auditoría Interna*.  
<https://www.imai.org.mx/archivos/normas/normas2024.pdf>
2. The Institute of Internal Auditors, Inc. (2024). *Normas Globales de Auditoría Interna*.  
<https://www.imai.org.mx/archivos/normas/normas2024.pdf>
3. Marco Internacional para la práctica profesional; Normas Globales de Auditoría Interna. The Institute of Internal Auditors, Inc. (2024).  
*Normas Globales de Auditoría Interna*.  
<https://www.imai.org.mx/archivos/normas/normas2024.pdf>

# Deloitte.

Deloitte se refiere a una o más entidades de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), su red global de firmas miembro y sus sociedades afiliadas a una firma miembro (en adelante “Entidades Relacionadas”) (colectivamente, la “organización Deloitte”). DTTL (también denominada como “Deloitte Global”) así como cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas son entidades legalmente separadas e independientes, que no pueden obligarse ni vincularse entre sí con respecto a terceros. DTTL y cada firma miembro de DTTL y su entidad relacionada es responsable únicamente de sus propios actos y omisiones, y no de los de las demás. DTTL no provee servicios a clientes. Consulte [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para obtener más información.

Deloitte presta servicios profesionales líderes de auditoría y assurance, impuestos y servicios legales, consultoría, asesoría financiera y asesoría en riesgos, a casi el 90% de las empresas Fortune Global 500® y a miles de empresas privadas. Nuestros profesionales brindan resultados medibles y duraderos que ayudan a reforzar la confianza pública en los mercados de capital, permiten a los clientes transformarse y prosperar, y liderar el camino hacia una economía más fuerte, una sociedad más equitativa y un mundo sostenible. Sobre la base de su historia de más de 175 años, Deloitte abarca más de 150 países y territorios. Conozca cómo los aproximadamente 457,000 profesionales de Deloitte en todo el mundo crean un impacto significativo en [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

Tal y como se usa en este documento, “Deloitte S-LATAM, S.C.” es la firma miembro de Deloitte y comprende tres Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades legalmente separadas e independientes, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera y otros servicios profesionales bajo el nombre de “Deloitte”.

Esta comunicación contiene solamente información general y ni Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), su red global de firmas miembro o sus Entidades Relacionadas (colectivamente, la “organización Deloitte”) está, por medio de esta comunicación, prestando asesoramiento profesional o servicio alguno. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar sus finanzas o su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado.

No se proporciona ninguna representación, garantía o promesa (ni explícita ni implícita) sobre la veracidad ni la integridad de la información en esta comunicación, y ni DTTL, ni sus firmas miembro, Entidades Relacionadas, empleados o agentes será responsable de cualquier pérdida o daño alguno que surja directa o indirectamente en relación con cualquier persona que confíe en esta comunicación. DTTL y cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas, son entidades legalmente separadas e independientes.