

EL PULSO DE LA PROFESIÓN 2012

Situación actual de la profesión de auditoría interna

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-23917-2012

ISBN: 978-84-940290-0-4

Diseño y maquetación: desdezero, estudio gráfico

Impresión: Ormag Ediciones Gráficas

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	5
RESUMEN EJECUTIVO	7
PLAN DE AUDITORÍA INTERNA	9
Recursos	9
Cobertura del Plan de Auditoría Interna	10
Actualización	12
ÁREAS DE INTERÉS DE LOS STAKEHOLDERS	14
HABILIDADES DE AUDITORÍA INTERNA	20
RELACIÓN CON EL COMITÉ DE AUDITORÍA	22
AVANZANDO POR EL CAMINO CORRECTO	27

PRESENTACIÓN


El propósito de este informe, es plasmar los resultados agregados de diferentes estudios que se han realizado recientemente sobre la situación de la profesión de la auditoría interna tanto en España como en el resto del mundo. Particularmente la finalidad de este estudio es:

- Identificar los desafíos, debilidades y oportunidades para los auditores internos.
- Identificar las tendencias emergentes que surjan debido al entorno actual de cumplimiento, regulatorio y económico y que inciden directamente en los planes anuales de auditoría.
- Obtener conclusiones para contribuir al desarrollo y mejora de la profesión de auditoría interna en este entorno cambiante y lleno de retos.

En la elaboración de este documento nos hemos basado principalmente en el estudio realizado por el Instituto de Auditores Internos Global en abril de 2012, *The Pulse of the Profession*, dirigido a los Directores de Auditoría Interna de más de 65 países.

Por otro lado, se han incluido los resultados del informe del Common Body of Knowledge (CBOK) realizado por el Instituto Global en 2011 comparados con el último informe del CBOK del año 2006. Esta encuesta fue respondida por 13.500 socios de 107 Institutos de Auditoría Interna en todo el mundo.

Además, nos hemos apoyado en otros estudios, entre ellos, el realizado por Control Solutions y el Instituto de Auditores Internos de España en 2012 sobre la *Situación de la Gestión de Riesgos Corporativos en España* y en los datos mostrados en el Informe de Gobierno Corporativo de las Entidades Emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales del 2010 publicado por la CNMV, dónde se analizan las buenas prácticas de gobierno corporativo. Asimismo, hemos utilizado como fuentes estudios recientes globales de las firmas internacionales PwC y Protiviti.

Se ha tomado “el pulso a la profesión” y se ha observado un avance y una tendencia hacia un mejor posicionamiento de la función de auditoría interna. 

Tras el análisis exhaustivo de los datos y resultados se ha tomado “el pulso a la profesión” y se ha observado un avance y una tendencia hacia un mejor posicionamiento de la función de auditoría interna. Estas tendencias indican que a pesar de seguir dando mucha importancia a los controles financieros, el centro de atención evoluciona hacia los riesgos estratégicos y evaluaciones del negocio. En el estudio se proponen retos específicos de cara al futuro y se establecen una serie de presunciones para que los Directores de Auditoría Interna reflexionen sobre su posición actual y sus mejoras futuras.

RESUMEN EJECUTIVO

La posición de la actividad de auditoría interna ha experimentado un progreso significativo en los últimos años. Sin embargo, muchos Directores de Auditoría Interna no están aprovechando la amplia gama de oportunidades que existen, tal y como se desprende del presente estudio.

RESUMEN DE LOS RESULTADOS

1. Los presupuestos y la plantilla o personal de auditoría interna se han estabilizado, según indica el 60% de los encuestados, pero muchos Directores de Auditoría Interna (DAIs) no están aprovechando del todo las oportunidades para añadir valor a sus organizaciones.
2. La cobertura de auditoría interna prevista para 2012 no está del todo alineada con los riesgos y prioridades de la dirección y el Consejo de Administración, ya que sólo un 8% del plan de auditoría interna está dedicado a cubrir los riesgos estratégicos.
3. Las cinco habilidades principales a la hora de incorporar nuevo personal de auditoría interna están evolucionando y apartándose cada vez más de las que tradicionalmente se asociaban con la profesión de auditoría interna, primando la visión global del negocio.
4. Los Comités de Auditoría están aumentando su apoyo a los DAIs, así como la supervisión y la interacción con el equipo de auditoría interna. Un 80% de los encuestados indica que el auditor interno reporta directamente al Comité de Auditoría.
5. Quedan todavía oportunidades para maximizar la relación entre el Comité de Auditoría y el DAI.

Los planes de auditoría interna 2012 de muchas organizaciones todavía tienen una cobertura limitada sobre la efectividad del sistema de gestión de riesgos y los riesgos estratégicos. 

Como principales conclusiones del estudio se observa que, en los últimos años, existe un mayor equilibrio entre la cobertura de los riesgos financieros y operacionales en los planes de auditoría interna. A pesar de esto, los planes de auditoría interna 2012 de muchas organizaciones todavía tienen una cobertura limitada sobre la efectividad del sistema de gestión de riesgos y los riesgos estratégicos. La cobertura de auditoría interna no está alineada con los cinco riesgos principales que preocupan al Consejo, al Comité de Auditoría y a la alta dirección. Esta falta de alineamiento podría aumentar la distancia existente entre las expectativas de los *stakeholders* y los esfuerzos actuales de los auditores internos en las organizaciones. Existen muchas más oportunidades disponibles para mejorar la relación entre el Comité de Auditoría y el DAI.

A pesar de estas observaciones, los resultados de la encuesta indican que la profesión de auditoría interna avanza en la dirección correcta. Por ejemplo, las cinco habilidades principales que se buscan a la hora de contratar nuevo personal de auditoría interna, son un reflejo de lo que se necesita para alcanzar un equilibrio entre la cobertura de auditoría interna y muchas de las cuestiones clave que son prioritarias para la alta dirección y el Comité de Auditoría. Además, los Comités de Auditoría están incrementando significativamente su apoyo a los DAIs y están ejerciendo una mayor supervisión y una mayor interacción con auditoría interna. En el 80% de los casos el auditor interno asiste a todas las reuniones del Comité de Auditoría.

Este informe analizará cada uno de estos puntos clave y concluirá con una serie de cuestiones para guiar a los DAIs y ayudarles a liderar una función de auditoría interna a través de un camino cada vez más inestable y crítico.

LOS RECURSOS DE AUDITORÍA INTERNA SE HAN ESTABILIZADO PERO TODAVÍA QUEDAN MUCHAS OPORTUNIDADES PARA AÑADIR VALOR A LA ORGANIZACIÓN

Recursos de auditoría interna

Las buenas noticias son que los recursos de auditoría interna en general, se han estabilizado desde las reducciones experimentadas por la recesión de la crisis desde el año 2008.

De acuerdo con el estudio *2012 Pulse of the Profession*, el 63% (65% en el caso de los resultados globales) de las organizaciones españolas encuestadas espera que los niveles de la plantilla de auditoría interna permanezcan estables en lo que queda de año, un 37% (un 24% en el caso de los resultados globales) espera un incremento del personal este año y ninguno de los encuestados (10% en el caso de los resultados del resto del mundo) espera que se reduzca personal en el departamento de auditoría interna a lo largo de este año. Vemos que los datos en el caso de España están alineados con las organizaciones del resto del mundo.

A pesar de las recientes regulaciones y requerimientos normativos que afectan a la función de auditoría interna y que suponen un esfuerzo y un coste mayor a las organizaciones, observamos que no existen previsiones de aumentar los niveles de plantilla excepto en un 37% de los casos.

Tampoco hay intención de contar con más recursos externos para cubrir estas nuevas necesidades tal y cómo reflejan los resultados del CBOOK del 2011 que apuntaban que un 60% de las organizaciones encuestadas iba a permanecer igual en lo que se refiere a las actividades de auditoría interna que eran externalizadas en los próximos años.

Algunas direcciones de auditoría interna utilizan recursos de la organización para determinados trabajos que requieren elevada especialización. A través de estas colaboraciones se forman equipos de auditores internos experimentados y especialistas en un área del negocio, lo que permite maximizar el conocimiento de la organización.

En términos de presupuesto de auditoría interna, un 55% de los encuestados ha indicado que los presupuestos permanecerán igual y un 35 % predice que el presupuesto se incrementará en comparación con el pasado año, sólo un 10% señala que sus presupuestos disminuirán para el 2013.

Cobertura del plan de auditoría interna basado en riesgos

Los planes de auditoría interna reflejan una cobertura más equilibrada entre los riesgos operacionales, financieros y de cumplimiento de lo que se ha observado en gran parte de la última década. Los encuestados indican que el 28% de su plan de auditoría interna está dedicado a **riesgos operacionales**. Se trata del porcentaje más alto alcanzado de las 15 categorías de riesgo enumeradas en la encuesta, superior al destinado a otros riesgos, tales como **riesgos financieros** generales (21%), de **tecnologías de la información** (15%) y de **cumplimiento** (11%).



Las organizaciones españolas dedican un 10% al riesgo de crédito y liquidez en contraste con el 3% al que dedica el resto de organizaciones del mundo.


También es de destacar que las organizaciones españolas dedican un 10% al **riesgo de crédito y liquidez** en contraste con el 3% que dedican el resto de organizaciones del mundo. Esto es reflejo de las preocupaciones actuales debido al entorno financiero de España. En el caso de los resultados globales, llama la atención que los encuestados tan sólo dedican un 5% de su plan de auditoría a los riesgos de TI, teniendo en cuenta todos los avances tecnológicos que están sucediendo con sus correspondientes riesgos.

Tabla 1. Porcentajes de la composición del Plan de Auditoría Interna para 2012


CATEGORIAS DE RIESGOS	% del Plan de Auditoría (España)	% del Plan de Auditoría (Global)
Operacionales	28%	26%
Financieros	21%	16%
TI	15%	5%
Cumplimiento	11%	15%
Crédito/Liquidez	10%	3%
Eficacia del sistema de gestión de riesgos	10%	4%
Coste/gasto de reducción o contención	9%	3%
Gobierno	9%	3%
Riesgos Estratégicos de Negocio	8%	5%
Fraude	8%	6%
Relaciones con terceras partes	7%	2%
Capital humano	4%	2%
Fusiones y Adquisiciones	3%	1%
Riesgos Reputacionales	2%	1%
Gestión del Cambio	2%	1%
Gestión de crisis	1%	1%
Otros	8%	0%

Origen: Pulse of the profession. The Global Institute of Internal Auditors. 2012

Todavía hay oportunidades para reequilibrar la cobertura del plan de auditoría interna en muchas direcciones de auditoría interna. Tal y como nos ilustran los resultados de la encuesta, la cobertura de los riesgos estratégicos de negocio y la efectividad de los sistemas de gestión de riesgos sigue siendo baja a pesar de su impacto en el mundo empresarial en los últimos años. Sólo un 8% de los planes de auditoría interna está dedicado a tratar los riesgos estratégicos en 2012. Y el porcentaje del plan de auditoría interna dedicado a tratar la efectividad de los sistemas de gestión de riesgos es de un 9% de toda la cobertura del plan de auditoría interna.

Todavía hay oportunidades para reequilibrar la cobertura del plan de auditoría en muchas direcciones de auditoría interna. 

Los resultados del estudio relativos a la cobertura de los riesgos estratégicos y la efectividad del sistema de gestión de riesgos son preocupantes por dos razones. La primera es que un 69% ha respondido que su comité de auditoría o bien trata los riesgos directamente o tiene la responsabilidad explícita en la gestión de riesgos. En segundo lugar, desarrollos regulatorios recientes están incrementando la presión sobre los Consejos para que demuestren que realizan una supervisión mayor de la efectividad del sistema de gestión de riesgos en sus organizaciones. Por lo tanto, en las organizaciones donde la auditoría interna no está evaluando (o no está evaluando suficientemente) la efectividad del sistema de gestión de riesgos, el DAI está perdiendo una oportunidad de posicionar a la actividad de auditoría interna como una fuente objetiva de aseguramiento sobre la efectividad del sistema de gestión de riesgos para el Comité de Auditoría y el Consejo.

Los DAIs deberían considerar seriamente revisar sus planes de auditoría interna para asegurar una cobertura adecuada de los riesgos estratégicos y la eficacia del sistema de gestión de riesgos, elevando así el valor que auditoría interna puede aportar a la organización y al Consejo. 

Un informe especial del Audit Executive Center del Instituto Global publicado en diciembre de 2011 explica que los riesgos estratégicos pueden inhibir la capacidad de una organización para alcanzar los principales objetivos de negocio (*Understanding Strategic Risks*, www.theiia.org/download.cfm?file=67447). Si bien se reconoce que ofrecer aseguramiento sobre áreas tales como los riesgos estratégicos y de negocio y la eficacia del sistema de gestión de riesgos es más complejo que las tradicionales auditorías internas financieras, operacionales o de cumplimiento; los datos señalan que existe una laguna significativa en la cobertura de auditoría interna cuando se compara con toda la cartera de riesgos. Consecuentemente, los DAIs deberían considerar seriamente revisar sus planes de auditoría interna para asegurar una cobertura adecuada de los riesgos estratégicos y la eficacia del sistema de gestión de riesgos, elevando así el valor que auditoría interna puede aportar a la organización y al Consejo.

Mientras que la cobertura de los riesgos estratégicos y la eficacia del sistema de gestión de riesgos son menores de lo esperado, un 25 % de los encuestados indica que están incrementando su cobertura de los riesgos estratégicos y un 33 % está aumentando la revisión de la eficacia del sistema de gestión de riesgos en 2012 (Ver tabla 2).

En el año 2011 los resultados del CBOK mostraban que las áreas de mayor atención por parte de los auditores internos son auditorías operacionales, las investigaciones de fraudes e irregularidades y auditoría de riesgos financieros.

A la hora de ver la tendencia desde el año 2011 observamos que ambos estudios coinciden en que las auditorías operativas y financieras siguen abarcando un mayor porcentaje en la cobertura del plan de auditoría, a excepción del fraude que en 2012 disminuye considerablemente su cobertura a favor de otros riesgos.

Actualización del plan de auditoría interna en base a los riesgos emergentes

En relación a la actualización del plan de auditoría interna, los resultados del estudio del CBOK del año 2011 comparándolo con el año 2006, muestran la frecuencia con que se actualiza el plan de auditoría. Casi la mitad de los encuestados respondieron que actualizaban el plan de auditoría interna más de dos veces al año, tal y como se observa en el cuadro siguiente. La frecuencia de actualización del plan va en aumento debido al dinamismo actual e inestabilidad del entorno económico financiero.

¿Con qué frecuencia se actualiza el plan de auditoría interna?

	2006	2011
Más de 2 veces al año	13,48%	43,75%
Cada año	83,15%	56,25%
No hay plan de auditoría interna	3,37%	0%

Origen: Common Body of Knowledge. The Global Institute of Internal Auditors. 2011

En relación a la actualización del plan de auditoría interna, el estudio de PwC, abril 2012, *State of the Internal Audit Profession* publica el siguiente comentario extraído de una entrevista realizada a **Brian Thelen**, Director General de Auditoría Interna en General Motors: *“En General Motors, los planes de auditoría interna cambian regularmente a lo largo del año. Cuando enseño el plan anual a mis clientes de auditoría interna y al Comité de Auditoría a principios de año, la única cosa que puedo garantizar es que si volvemos a ver el mismo plan a finales de año, el trabajo que hemos llevado a cabo diferirá del plan original debido a la naturaleza dinámica de nuestro negocio”.*

Lisa Lee, Directora de Auditoría Interna de Google, explica que en su organización reta a los auditores internos a que unan su conocimiento estratégico del negocio con los riesgos principales para desarrollar los mejores medios para auditar la materia en cuestión. *“Nosotros tenemos una metodología establecida pero no reutilizamos muchas plantillas o programas de auditoría, porque yo reto a nuestros auditores internos a que traten cada proyecto como único o independiente”*

Un 65% de los encuestados va a aumentar su cobertura en el área de cumplimiento. 

En la siguiente tabla extraída de los resultados de la encuesta *Pulse of the Profession 2012* podemos observar la intención de los encuestados de incrementar la cobertura de las diferentes áreas auditadas a lo largo del 2012 en España. Destaca que un 65% de los encuestados va a aumentar su cobertura en el área de cumplimiento, esto es reflejo de la creciente cantidad de requerimientos regulatorios que las empresas españolas tienen que cumplir.

Tabla 2. Porcentaje de organizaciones que van a realizar cambios en la cobertura del plan de auditoría interna

ÁREAS AUDITADAS	%
Cumplimiento	65%
Financieros	35%
Eficacia de la gestión de riesgos	33%
TI	31%
Gobierno	27%
Riesgos Estratégicos de Negocio	25%
Coste/gasto de reducción o contención	25%
Fusiones y adquisiciones	21%
Fraude	20%
Operacionales	19%
Gestión de crisis	14%
Crédito/Liquidez	13%
Capital Humano	13%
Relaciones con terceras partes	7%

Origen: Pulse of the profession. The Global Institute of Internal Auditors. 2012

El escenario ha cambiado ligeramente respecto a 2011, en el caso del informe del CBOK de ese mismo año cuando se indagó sobre las áreas en las que se percibían cambios en el papel del auditor interno en los próximos 5 años, las respuestas fueron:

1. Gestión del riesgo (82%)
2. Gobierno (61%)
3. Cumplimiento (58%)
4. Auditorías operacionales (50%)
5. Revisión de los procesos financieros (44%)

LA COBERTURA DE AUDITORÍA INTERNA EN 2012 PODRÍA NO REFLEJAR LAS ÁREAS DE INTERÉS DE LOS STAKEHOLDERS

Tal y como conocen los DAIs, alcanzar las expectativas de los *stakeholders* es fundamental para aumentar la credibilidad y el valor de los esfuerzos de auditoría interna. Y para ello, la cobertura de auditoría interna debe coincidir con las áreas de atención primordiales de los *stakeholders* tanto como sea posible.

Por ello a los encuestados se les pidió que identificaran los cinco riesgos clave que son el centro de todas las miradas para sus Consejos, comité de auditoría y la alta dirección. Además, numerosos estudios han sido publicados en los últimos meses relatando una crónica de las prioridades y riesgos clave para la dirección y el Consejo. Si bien los planes de auditoría interna parece que tratan algunos de estos riesgos, tal y como hemos visto en el apartado anterior, el establecimiento de prioridades y la asignación de los recursos de auditoría interna, indican posibles divergencias entre la cobertura de la auditoría interna y las prioridades de la dirección y el Consejo en muchas organizaciones.



El establecimiento de prioridades y la asignación de los recursos de auditoría interna, indican posibles divergencias entre la cobertura de la auditoría interna y las prioridades de la dirección y el Consejo en muchas organizaciones.

El estudio publicado por PwC en abril 2012 *State of the Internal Audit Profession Study*, explica que *“Dada la cantidad de riesgos a los que se enfrentan las organizaciones hoy en día, tener clara la alineación en torno a los riesgos más críticos es esencial para establecer prioridades y permitir una asignación eficaz de los recursos. En ausencia de esta alineación, los DAIs pueden dejar de destinar recursos a aquellas áreas que los stakeholders consideran más importantes perdiendo así la oportunidad de añadir valor al negocio”*.

Añade: *“a medida que el horizonte de riesgo continua evolucionando y cambiando, un promedio de más de la mitad (55%) de los encuestados señaló que no se sienten cómodos con cómo se están gestionando los riesgos más críticos –a pesar de que un 74% de los encuestados tienen un Sistema de Gestión de Riesgos. El porcentaje del nivel de confianza relativamente bajo expresado por los encuestados, nos hace pensar que los stakeholders no perciben que en sus organizaciones se estén gestionando los riesgos de manera efectiva. Por esta razón, los DAIs deben centrarse en asegurar que la auditoría interna entiende el horizonte de riesgo de la organización y que está alineada con las principales áreas de preocupación de los stakeholders, poniendo a la función en la posi-*

ción de tratar los riesgos de manera oportuna, supervisando su impacto y comunicando claramente las recomendaciones centradas en la mejora del desarrollo del negocio”

Los Consejos de Administración y la Dirección Ejecutiva tratan en profundidad la información relacionada con los riesgos identificados, lo que demuestra interés por parte de los Órganos de Gobierno por estar informados e implicados y, a su vez, significa que la información sobre riesgos es tenida en cuenta en el proceso de toma de decisiones estratégicas y operativas.



De acuerdo con los resultados globales del estudio 2012 *Pulse of the Profession*, los cinco riesgos principales identificados como los que reciben el mayor nivel de atención por parte del Consejo, el Comité de Auditoría y la Alta Dirección en las organizaciones de todo el mundo son:

1. Riesgos operacionales
2. Riesgos de cumplimiento
3. Riesgos financieros
4. Riesgos estratégicos
5. Riesgos de capital humano

“TO DOs PARA DAIs”

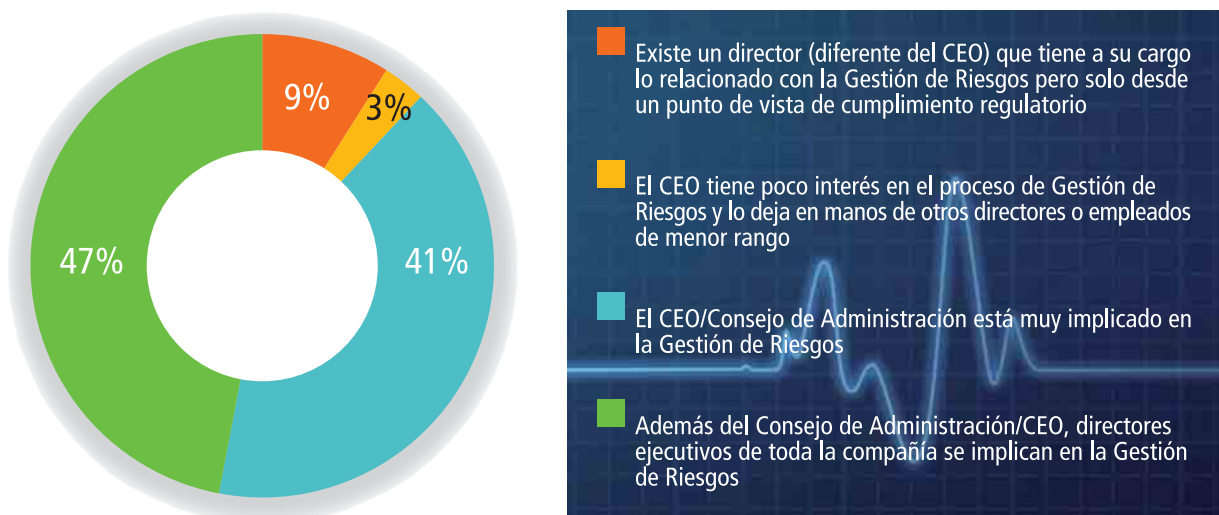
A pesar de que un alineamiento perfecto entre el plan de auditoría interna y las áreas de mayor preocupación para el Consejo, Comité de Auditoría y Alta Dirección no es posible, los DAIs podrían considerar los siguientes alineamientos y discutirlos con los *stakeholders*:

1. A través de una entrevista o encuesta, preguntar a los *stakeholders* que identifiquen las cinco áreas principales.
2. Recopilar los resultados y encajarlos dentro del plan de auditoría interna actual.
3. Preparar y discutir con los *stakeholders* los resultados recopilados para identificar tanto las áreas donde el plan de auditoría interna debe ser revisado y las áreas de interés que estén fuera o más allá del alcance de auditoría interna.
4. Revisar el plan de auditoría interna según corresponda
5. Informar periódicamente al Comité de Auditoría y a la Alta Dirección sobre los resultados de las auditorías internas relativos a estas áreas.

Esta práctica puede ayudar a los DAIs a incrementar el alineamiento de los esfuerzos de auditoría interna con las áreas de interés de los *stakeholders*, así como mejorar las comunicaciones con el Consejo, el Comité de Auditoría y la Alta Dirección.

El estudio realizado por Control Solutions y el Instituto de Auditores Internos de España en 2012, sobre la *Situación de la Gestión de Riesgos Corporativos en España*, refuerza la implicación de los Consejos y la Dirección en la gestión de riesgos estratégicos: “*Los Consejos de Administración y la Dirección Ejecutiva tratan en profundidad la información relacionada con los riesgos identificados, lo que demuestra interés por parte de los Órganos de Gobierno por estar informados e implicados y, a su vez, significa que la información sobre riesgos es tenida en cuenta en el proceso de toma de decisiones estratégicas y operativas*”. Los resultados de esta conclusión están reflejados en el siguiente gráfico:

Gráfico 1 · Respaldo al proceso de Gestión de Riesgos por parte de la Alta Dirección/Consejo



Origen: *Situación de la Gestión de Riesgos Corporativos en España*. Instituto de Auditores Internos de España y Control Solutions. 2012

La articulación, por parte de los auditores internos, de las prioridades de la alta dirección y el Consejo en 2012 mencionadas anteriormente parecen ser consistentes con los hallazgos similares de un estudio reciente de Protiviti. En esta publicación, *The Bulletin -Setting the 2012 Audit Committee Agenda for Non-Financial Services Companies*, Protiviti informa que las cinco prioridades para los comités de auditoría en 2012 incluyen:

1. Gestión de los riesgos de la cadena de suministro y el aumento de los costes de la materia prima.
2. Gestión de la cada vez más compleja privacidad y asuntos de seguridad de la información.
3. Gestión de cambios regulatorios.
4. Mejorar el rendimiento del negocio para mejorar y mantener la competitividad.
5. Incrementar la atención en la gestión de riesgos corporativos a medida que cambie el perfil del riesgo.

Lo anterior indicaría un fuerte énfasis en 2012 por parte de la dirección y los Consejos en los riesgos estratégicos, de negocio, tecnológicos, y regulatorios o de cumplimiento. Mientras que los auditores internos están proporcionando cobertura en estas áreas, es interesante observar el contraste de los componentes de los riesgos críticos que han sido priorizados en los planes de auditoría interna de 2012:

1. Riesgos Operacionales (28%)
2. Riesgos Financieros (21%)
3. Riesgos de TI (15%)
4. Riesgos de cumplimiento (11%)
5. Riesgo de crédito y liquidez (10%)

El estudio realizado por Control Solutions y el Instituto de Auditores Internos de España en 2012 sobre la *Situación de los Riesgos Corporativos en España*, recogía la relación de las cinco categorías de riesgos más utilizadas por las empresas españolas en su sistema de gestión de riesgos:

1. Cumplimiento
2. Reputación
3. Tecnología de la información (TI)
4. Liquidez y crédito.
5. Continuidad del negocio

Destaca la inclusión del riesgo reputacional del negocio que no es tratado como uno de los principales riesgos en otros estudios internacionales mencionados anteriormente.

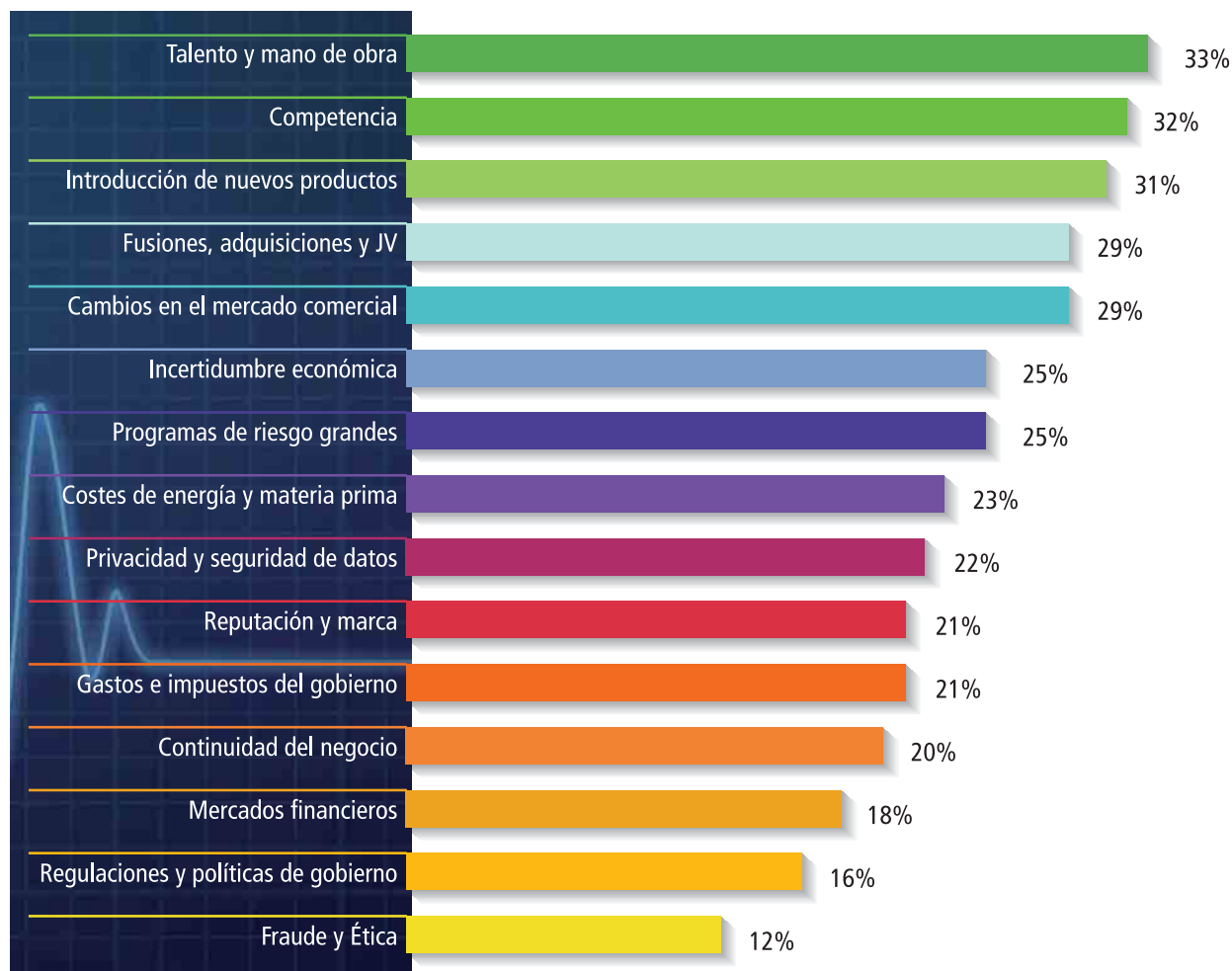
Existe un fuerte énfasis en 2012 por parte de la Dirección y los Consejos en los riesgos estratégicos, de negocio, tecnológicos y regulatorios o de cumplimiento.



El estudio de PwC, mencionado anteriormente, amplía la gama de riesgos que tiene que cubrir la auditoría interna: "Más de tres cuartas partes de los encuestados clasificaron la continuidad del negocio, fusiones y adquisiciones, regulaciones y políticas gubernamentales, y la reputación y la marca como los principales riesgos para las organizaciones y además destacaron la contribución de la auditoría interna en la supervisión de los mismos". De hecho, hay sólo dos áreas de riesgos (cambios en los mercados comerciales y la competitividad) para las que menos de un 50% de los *stakeholders* percibían el papel de la auditoría interna como importante. ¿Qué extraemos de estos datos? La mayoría de los *stakeholders*, esperan que la auditoría interna participe activamente para ayudar a la organización en la supervisión de los riesgos más críticos.

También, desde el enfoque contrario, este estudio profundiza en aquellos riesgos que, en opinión de los *stakeholders*, no reciben suficiente atención por parte de la auditoría interna, tales como el talento, la introducción de nuevos productos, la competencia o la incertidumbre económica.

Gráfico 2 · Riesgos que, en opinión de los *stakeholders*, reciben menos atención por parte de auditoría interna



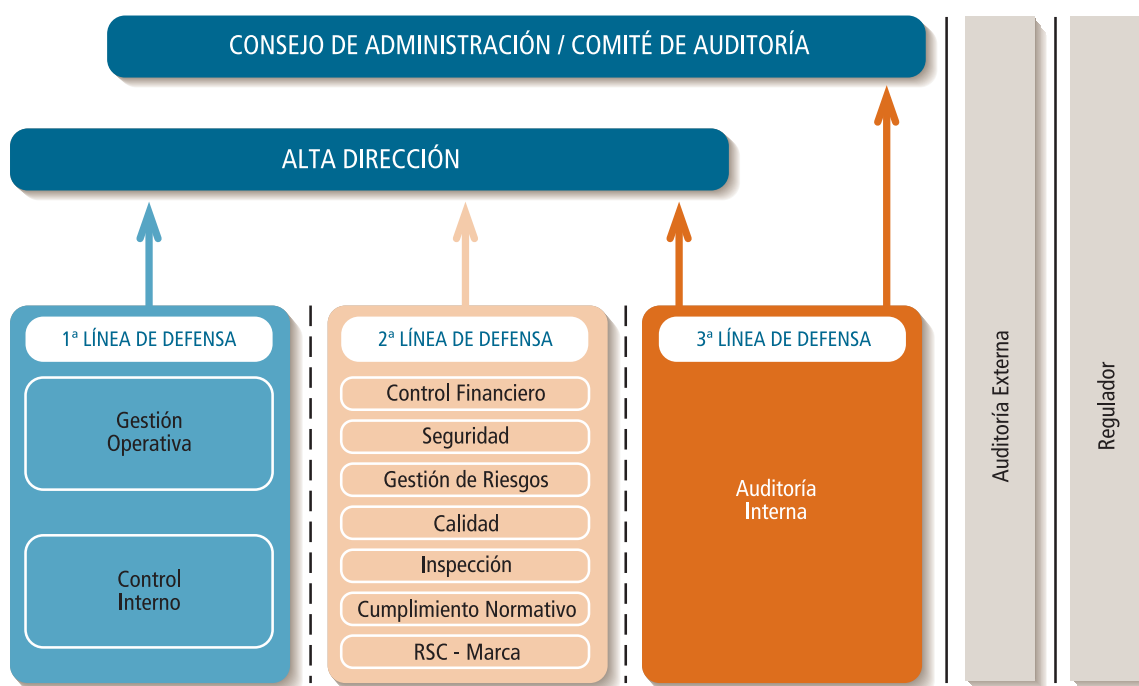
Origen: *State of the Audit Profession*. PwC. 2012

Cuando la alineación de la cobertura del plan de auditoría interna con las prioridades de los *stakeholders*, no es evidente, el DAI debe entender por completo porqué y asegurarse que los *stakeholders* apoyan un plan de auditoría que hace hincapié en una cobertura que difiere un poco de sus prioridades y evaluación de los riesgos. Para asegurar una cobertura adecuada, los DAIs deben comunicarse con los *stakeholders* no sólo en la manera de mejorar la alineación, sino también para identificar áreas de preocupación o interés que pueden estar fuera del alcance de la auditoría interna y la forma

en que se va a controlar. Esto ayudará a definir con mayor precisión las expectativas de los *stakeholders* de la auditoría interna y a asegurarse de que los esfuerzos de auditoría están concentrados en la cartera de riesgos adecuada.

En relación al modelo de las tres líneas de defensa del Instituto de Auditores Internos de España, el estudio de PwC indica que, *“Mientras que los stakeholders valoran el papel de la función de auditoría interna como tercera y última línea de defensa, los resultados de la encuesta señalan que la auditoría interna todavía tiene mucho terreno que ganar en lo relativo a la coordinación con la segunda línea de defensa”*.

Modelo de las Tres Líneas de Defensa



HABILIDADES DE AUDITORÍA INTERNA FRENTE A UNA CARTERA DE RIESGOS DIFERENTE

Para asegurar que los esfuerzos de auditoría interna están alineados adecuadamente a las iniciativas estratégicas principales, los DAIs deben comprender las expectativas de sus *stakeholders*, tener la convicción de que el personal de auditoría interna posee las habilidades necesarias para cumplir de manera proactiva esas expectativas, y evaluar adecuadamente la cartera de riesgos de la organización. En consecuencia, los DAIs, deben valorar continuamente las habilidades existentes en la función de auditoría interna. Tal y como se desprende del estudio, el perfil de un auditor interno de hoy en día evoluciona más allá de los perfiles tradicionales. De acuerdo con los encuestados, las cinco habilidades principales buscadas a la hora de contratar personal de auditoría interna son:

1. Visión para los negocios (65%)
2. Tecnologías de la información (60%)
3. Pensamiento analítico y crítico (55%)
4. Gestión de Riesgos (55%)
5. Fraude (35%)



El perfil de un auditor interno de hoy en día evoluciona más allá de los perfiles tradicionales.

El conjunto de habilidades de un auditor interno de hoy en día es sustancialmente diferente del perfil tradicional asociado a los profesionales de la auditoría interna de la última década. Atrás quedaron los días en que la contabilidad o habilidades financieras eran el único punto de las descripciones de puestos de trabajo de auditoría interna. El perfil de un buen auditor interno de hoy en día es aquel que demuestra aptitud hacia la comprensión de las cuestiones clave de interés para la organización, que es capaz de pronosticar los retos y oportunidades del futuro. Además el auditor interno de hoy en día debe ser capaz de crear y mantener relaciones efectivas basadas en un profundo conocimiento del negocio.

El entendimiento de las necesidades de la organización va de la mano con seleccionar personal que comprenda el negocio y pueda ofrecer resultados que aporten valor a la organización y los *stakeholders*.

Si observamos los resultados globales del estudio (Tabla 3) las cinco principales habilidades de los auditores internos de hoy en día, prácticamente coinciden con España, excepto los conocimientos sobre fraude que, en el caso del resto del mundo, se queda relegada a una octava posición.

Por otro lado, una de las secciones del informe del CBOK del 2011 para España, se centraba exclusivamente en las competencias principales para los auditores internos, enten-

didadas como las habilidades directivas esenciales para la actividad de auditoría interna. Los resultados para España mostraban que las cinco competencias principales son:

1. Habilidades de comunicación
2. Identificación y solución de problemas
3. Mantenerse al día de los cambios regulatorios
4. Promover el valor de auditoría interna dentro de la organización
5. La formación y desarrollo del personal

Tabla 3. Principales habilidades buscadas para los nuevos auditores internos en 2012

HABILIDAD	% (España)	% (Global)
Visión Global del Negocio	65%	43%
TI	60%	49%
Pensamiento analítico y crítico	55%	72%
Gestión de Riesgos	55%	49%
Fraude	35%	29%
Análisis y minería de datos	25%	41%
Habilidades de comunicación	15%	57%
Aseguramiento del riesgo estratégico	15%	18%
Conocimiento específico de la industria	15%	31%
Seguridad y privacidad informática	5%	17%
Forensics e investigaciones	5%	20%
Controles de calidad (Six Sigma, ISO)	0%	13%
Otros	5%	9%

Origen: Pulse of the profession. The Global Institute of Internal Auditors. 2012

En el informe del CBOOK aparecen, además, las diez principales técnicas y herramientas de auditoría interna:

1. Planificación basada en riesgos
2. Comunicaciones electrónicas
3. Extracción de datos
4. Documentos electrónicos de trabajo
5. Muestreo estadístico
6. Revisiones analíticas
7. Técnicas de auditoría asistidas por ordenador
8. Autoevaluación de control
9. Auditoría Continua
10. Software de diagramas de flujos

LOS COMITÉS DE AUDITORÍA ESTÁN INCREMENTANDO SU APOYO A LOS DAIs

Los resultados de la encuesta confirman que las relaciones formales de presentación de informes para la auditoría interna siguen reforzando su independencia y su estatus. De hecho, el 79% de los encuestados indica que el DAI reporta funcionalmente al Comité de Auditoría.

Este dato se encuentra en línea con el Informe de Gobierno Corporativo de las entidades emisoras de valores emitidos a negociación en mercados secundarios oficiales publicado por la CNMV en 2010. En este informe se indica que en casi un 80% de las organizaciones el DAI reporta funcionalmente al Comité de Auditoría siguiendo la recomendación 47 del Código Unificado.



El 79% de los encuestados indica que el DAI reporta funcionalmente al Comité de Auditoría.

Cuando el estudio indaga en la relación entre el DAI y el Comité de Auditoría en su organización, un porcentaje importante de los encuestados señala que la relación es aquella en la que:

- Existe un dialogo abierto y un flujo de comunicación bilateral y regular (79%).
- El Comité de Auditoría comunica claramente su apoyo al DAI y la función de auditoría interna ante el Consejo y la alta dirección (64%).
- El Comité de Auditoría requiere al DAI para que le asesore y no sólo para la cobertura de auditoría interna (21%).
- El Comité de Auditoría asegura que la dirección comunica activamente e involucra al DAI en las principales iniciativas estratégicas (21%).

En líneas generales, los resultados globales coinciden con los de España. La relación entre el DAI y el Comité de Auditoría de las organizaciones de todo el mundo va avanzando en la misma dirección, hacia una cada vez más estrecha relación.

Los resultados del estudio también hacen referencia al nivel de interacción entre el Comité de Auditoría y el DAI. En particular, estos resultados muestran una tendencia constante donde la dependencia funcional del Comité de Auditoría se traduce en una mayor participación de este último en la selección del DAI, la evaluación de su desempeño e incluso participan en la fijación de su indemnización en caso de despido.

Esta tendencia positiva ayuda a mejorar la independencia y posición del DAI en la organización. En concreto los resultados muestran que:

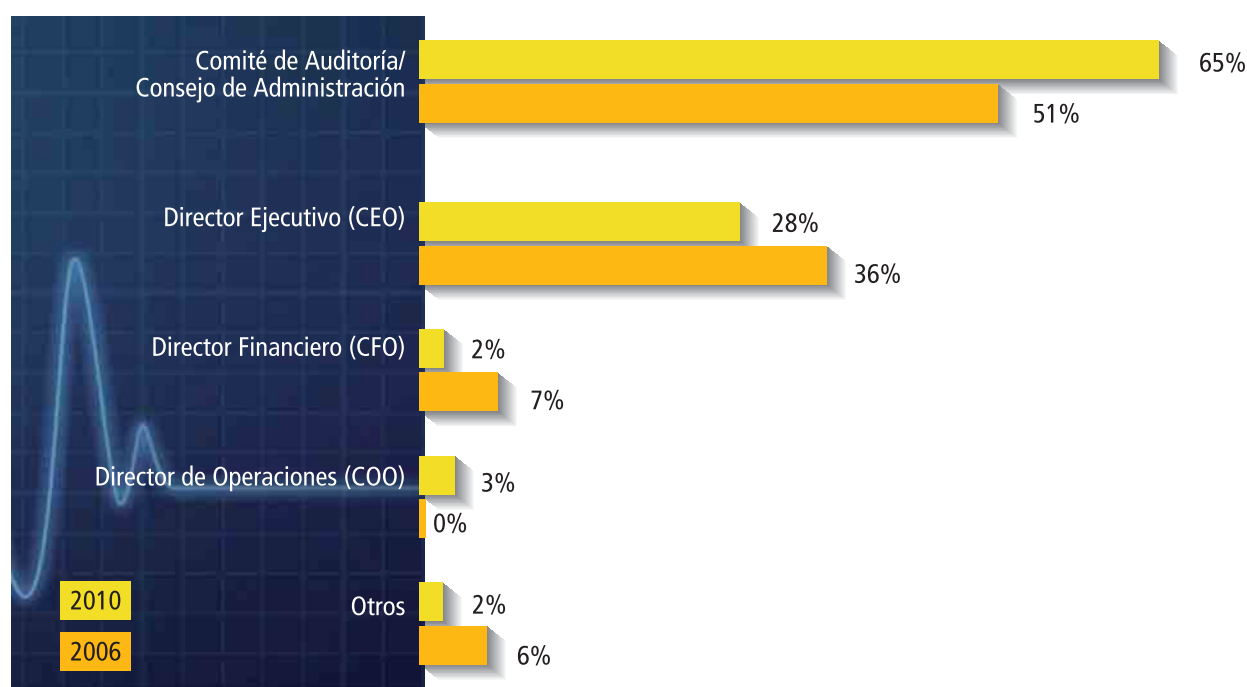
- Un 71% de los Comités de Auditoría representados en la encuesta revisa el desempeño del DAI.
- Un 64% de los Comités de Auditoría representados en la encuesta se asegura de que el DAI recibe el apoyo y cooperación adecuados por parte de la dirección.

- Un 57% de los Comités de Auditoría se asegura de que el DAI tiene un presupuesto y una plantilla adecuada.
- El 50% de los Comités de Auditoría proporciona una orientación general al DAI
- El 29% de los Comités de Auditoría aprueba la remuneración del DAI.

Un 88% de los encuestados proporciona al Comité de Auditoría una opinión anual sobre la eficacia del control interno de la organización 

En relación al nombramiento del DAI, el informe del CBOK del año 2011 que compara los resultados con el informe anterior del 2006, marca que hay una clara tendencia de cambio. En el año 2006 en un 50 % de los casos, el Comité de Auditoría o el Consejo de Administración era quien nombraba al DAI, aumentando a un 65 % en el año 2011. El motivo lo encontramos posiblemente en las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno Corporativo que recoge esta responsabilidad para los Comités de Auditoría.

Gráfico 3 · ¿Quién está involucrado en el nombramiento del Director de Auditoría Interna?



Origen: Common Body of Knowledge. The Global Institute of Internal Auditors. 2011

Tal y como indican los resultados de la encuesta, la relación entre el DAI y el Comité de Auditoría sigue evolucionando positivamente tanto en España como en el resto del mundo. Además se identifican una serie de actividades que los auditores internos realizan en apoyo del Comité de Auditoría y que, por tanto, fortalece la comunicación bilateral entre ambas partes.

Las principales actividades incluyen:

1. Proporcionar al Comité de Auditoría una opinión anual sobre la eficacia del control interno de la organización (88% de los encuestados).
2. Realizar investigaciones confidenciales cuando sea necesario (69% de los encuestados).
3. Proporcionar evaluaciones continuas sobre los riesgos de la organización (63% de los encuestados).
4. Ayudar en el desarrollo de las agendas de reuniones de los Comités de Auditoría y materiales de presentación (56% de los encuestados).
5. Asegurarse de que el Comité de Auditoría recibe los correspondientes informes o información de partes externas a la organización (50%).

Además podemos añadir que según el Informe de Gobierno Corporativo de las entidades emisoras de valores emitidos a negociación en mercados secundarios oficiales de 2010 de la CNMV, se ha producido un incremento en el número de sociedades que responsabilizan a su Comité de Auditoría de los sistemas de control de riesgos, pasando del 58,5% en el 2008 al 66% en el 2010.

La siguiente tabla resume las diferentes actividades que los departamentos de auditoría interna proporcionan en apoyo al Comité de Auditoría.

Tabla 4. Actividades que proporciona auditoría interna en apoyo al Comité de Auditoría

ACTIVIDAD	%
Proporcionar al Comité de Auditoría una opinión anual sobre la eficacia del control interno de la organización	88%
Realizar investigaciones confidenciales cuando sea necesario	69%
Proporcionar evaluaciones continuas sobre los riesgos de la organización	63%
Ayudar en el desarrollo de las agendas de reuniones de los Comités de Auditoría y materiales de presentación	56%
Asegurarse de que el Comité de Auditoría recibe los correspondientes informes o información de partes externas a la organización, tales como los reguladores	50%
Asistir en la elaboración y distribución de paquetes de información antes de las reuniones	50%
En sesiones ejecutivas, proporcionar puntos de vista sobre el desempeño de la dirección en relación con los controles o la adecuación de las acciones correctivas	50%
Formar al Comité de Auditoría sobre nuevos desarrollos relacionados con sus actividades	38%
Hacer seguimiento de las actividades de los Comités de Auditoría para asegurar que cumplen con las actividades	31%
Proporcionar información sobre la evaluación de desempeño del auditor externo	31%
Requerir la asistencia de la dirección para abordar cuestiones o riesgos	19%
Identificar seminarios externos o conferencias de interés para los miembros del Comité de Auditoría	19%

Origen: Pulse of the profession. The Global Institute of Internal Auditors. 2012

DEBEMOS MAXIMIZAR LA RELACIÓN ENTRE EL COMITÉ DE AUDITORÍA Y EL DAI

Tal y como ilustra la sección anterior, los Comités de Auditoría están incrementando su apoyo a los DAIs. Sin embargo, algunos datos indican que todavía queda camino por recorrer para maximizar la relación entre ambas partes. De acuerdo con los resultados de la encuesta, menos de un tercio de los Comités de Auditoría representados en la encuesta aseguran que la dirección comunica e involucra al DAI en las principales iniciativas estratégicas (21%). Además, menos de la mitad de los Comités de Auditoría aprueban la remuneración del DAI, y sólo un 28% de los Comités de Auditoría está involucrado en el establecimiento de los objetivos del DAI. Estos porcentajes reflejan que todavía debería existir una interacción superior entre el Comité de Auditoría y el DAI.

Los resultados del estudio también apuntan a un área de oportunidad adicional en la que el DAI puede ayudar al Comité de Auditoría a cumplir con sus responsabilidades. Según los resultados de la encuesta, sólo el 31% de los encuestados indica que el Comité de Auditoría proporciona información sobre el desempeño de los auditores de cuentas. Debido a que la supervisión de los auditores de cuentas es una responsabilidad principal del Comité de Auditoría, el DAI puede proporcionar al mismo una evaluación independiente y objetiva sobre los auditores de cuentas y su relación con la dirección, especialmente si el DAI tiene una relación real con el equipo de auditoría de cuentas.

Un 80% de los encuestados ha indicado que el DAI participa en todas las reuniones del Comité de Auditoría



La encuesta también realizó preguntas relacionadas con la presencia y frecuencia de las reuniones entre el DAI y el Comité de Auditoría. Desde un lado positivo, un 80 % de los encuestados ha indicado que el DAI participa en todas las reuniones del Comité de Auditoría.

Un 36% de los encuestados afirma que las reuniones con el Comité de Auditoría duran menos de 30 minutos



Por otro lado, no todos los DAIs mantienen reuniones privadas con el Comité de Auditoría (sólo un 67% de las respuestas). Podemos observar en este punto una ligera tendencia a la baja desde el año 2011. Los resultados del CBOK de ese año apuntaban que un 77 % de los encuestados mantiene reuniones no formales con el Comité de Auditoría. Para que la función de auditoría interna sea eficaz con el Comité de Auditoría debe tener reuniones no formales o privadas además de las programadas.



El hecho de que participen otros miembros del equipo de auditoría interna en las reuniones del Comité de Auditoría puede proporcionar ventajas

El informe CBOOK del año 2011 indicaba la frecuencia de las reuniones con el Comité de Auditoría. Aproximadamente un 75% de los encuestados mantiene más de 4 reuniones al año. Además, el Informe Anual de Gobierno Corporativo de la CNMV de 2010 señala que las reuniones mantenidas por el Comité de Auditoría se sitúan en promedio en 4,3. En términos de duración, sorprende que un 36% de los encuestados afirma que las reuniones con el Comité de Auditoría duran menos de 30 minutos.

Finalmente el DAI debe considerar involucrar a otros miembros del equipo de auditoría interna para participar en las reuniones del Comité de Auditoría. Los resultados de la encuesta en España indican que ninguno de los DAIs involucra a otro miembro del equipo de auditoría interna en todas las reuniones con el Comité de Auditoría y un 18% únicamente si es necesario. Los resultados globales señalan que un 49% de las organizaciones involucra a otros miembros del equipo en estas reuniones y un 35% afirma que participa tan sólo cuando es necesario. El hecho de que participen otros miembros del equipo de auditoría interna puede proporcionar dos ventajas. Primero, se trata de una oportunidad para los miembros del Comité de Auditoría para conocer y ver en acción a otros miembros del equipo de auditoría interna. En segundo lugar, si los auditores internos tienen una interacción directa con el Comité de Auditoría supone una forma de reconocer explícitamente y potenciar la labor de supervisión de este último sobre auditoría interna.

Los DAIs deben sacar el máximo partido a las reuniones con el Comité de Auditoría, y aprovechar estas reuniones cuidadosamente y de manera proactiva para demostrar el verdadero valor estratégico de auditoría interna y su visión para los negocios.

Tabla 5. Principales responsabilidades del Comité de Auditoría en relación al DAI

RESPONSABILIDADES	% (España)	% (Global)
Revisar el desempeño del DAI	71%	59%
Asegurarse que el DAI recibe el apoyo y cooperación adecuados por parte de la dirección	64%	72%
Asegurarse que el DAI tiene un presupuesto y plantilla adecuados	57%	61%
Proporcionar una orientación general al DAI	50%	57%
Aprobar la remuneración del DAI	29%	29%
Tomar decisiones sobre contrataciones o terminaciones de contrato sin la dirección	29%	7%
Tener información sobre los objetivos de desempeño anuales, que han sido establecidos con la dirección	29%	38%
Ponerse de acuerdo con la dirección a la hora de contratar o finalizar el contrato del DAI	21%	50%
Establecer los objetivos anuales de desempeño del DAI sin tener en cuenta a la dirección	7%	11%

Origen: *Pulse of the profession. The Global Institute of Internal Auditors. 2012*

AVANZAR POR EL CAMINO CORRECTO

Tal y como muestran los resultados de la encuesta, los DAIs están buscando proactivamente maneras de mejorar el valor que aportan a la organización. El conjunto de habilidades de los auditores internos está evolucionando para alinearse con la nueva cobertura necesaria de auditoría interna. Existe además una comunicación bilateral entre el DAI y el Comité de Auditoría en la mayoría de las organizaciones. Sin embargo, todavía quedan oportunidades para que los esfuerzos de auditoría interna se dirijan hacia el camino correcto. La cobertura de auditoría interna planificada para 2012 puede no estar suficientemente alineada con los riesgos principales que preocupan al Consejo, al Comité de Auditoría y a la alta dirección, y se puede hacer mucho más para reforzar las relaciones entre el Comité de Auditoría y la función de auditoría interna.

Los DAIs deberían aprovecharse de la amplia gama de oportunidades para añadir valor a su organización.



Ahora que los recursos de auditoría interna en general se han estabilizado, los DAIs deberían aprovecharse de la amplia gama de oportunidades para añadir valor preguntándose así mismos las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se tratan los riesgos en el plan de auditoría interna comparado con las preocupaciones primordiales de la alta dirección y el Comité de Auditoría? Si los riesgos no están alineados correctamente, ¿porqué no lo están?
2. ¿Cómo afecta a la asignación de los recursos y el tiempo de auditoría, las áreas de mayor preocupación o riesgos principales manifestados por la dirección y el Comité de Auditoría? Si los recursos y el tiempo no están alineados, ¿porqué no lo están?
3. ¿Se ha desarrollado apropiadamente el conjunto de habilidades de los auditores internos para cubrir la cartera de riesgos de la organización?
4. ¿Estamos incluyendo las evaluaciones de los riesgos estratégicos de la organización como parte del proceso de evaluación del riesgo?
5. ¿Estamos evaluando los procesos de gestión de riesgos de la organización y asesorando a la dirección y al Comité de Auditoría sobre la efectividad de la gestión de riesgos?
6. ¿Cuál es el tono de las conversaciones entre el DAI y el Comité de Auditoría? ¿Se fomenta el dialogo sincero y objetivo y se tratan los asuntos y preocupaciones importantes?
7. ¿Cómo participamos de las necesidades más urgentes de la organización y en las próximas iniciativas estratégicas?

8. ¿Estamos aconsejando al Comité de Auditoría acerca de sus necesidades y planes para ir más allá de las auditorías y habilidades tradicionales y de los beneficios que se derivan?
9. ¿Somos un participante activo en la agenda de las reuniones del Comité de Auditoría, aportando ideas y temas de interés para los miembros del Comité de Auditoría lo que les ayuda a estar actualizados sobre las tendencias actuales para que cumplan con sus responsabilidades?
10. ¿Estamos optimizando nuestro tiempo con el Comité de Auditoría y realizando reuniones efectivas?

EL PULSO DE LA PROFESIÓN 2012

Situación actual de la profesión de auditoría interna