

PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO



LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO  
INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA

# Guía de supervisión para Comisiones de Auditoría

Cómo maximizar  
el valor de la Auditoría Interna

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



OBSERVATORIO SECTORIAL



PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO

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.

# Guía de supervisión para Comisiones de Auditoría

Cómo maximizar  
el valor de la Auditoría Interna

Mayo 2016

## MIEMBROS DE LA COMISIÓN TÉCNICA

COORDINACIÓN: Enrique Marzal López. VOCENTO.

Xavier Angrill Vallés. DELOITTE.

Mónica Díez Álvaro, CIA. GRUPO BUPA SANITAS.

María Fe Fernández Martín. GRUPO PELAYO.

Xavier Fortuny Trepat. CAIXABANK.

Borja Guisasola Marrodán. BANCO SANTANDER.

Jordi Lagares Puig. ABERTIS INFRAESTRUCTURAS.

Aranzazu Longarte Cifrián. GRUPO BBVA.

Pilar Mellado Blanco. MAPFRE ESPAÑA, S.A.

Rafael María Muriel Barriuso. LIBERBANK.

María Vanesa Pose Espasandín, CIA. GRUPO BBVA.

José Luis Solís Céspedes, CRMA. ERNST & YOUNG.

Sonia Vicente Alonso, CRMA. MMT SEGUROS.



La Ley 31/2014 de Sociedades de Capital y el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas publicado en 2015 introducen importantes novedades relacionadas con las obligaciones de los administradores y consejeros.

Entre otros aspectos, la primera atribuye al Consejo de Administración facultades indelegables en decisiones que correspondan con el núcleo esencial de la gestión, mientras que el Código amplía las funciones de las Comisiones de Auditoría. Bajo su supervisión, el documento de la CNMV aconseja que se disponga de una unidad de Auditoría Interna que vele por el buen funcionamiento de los sistemas de información y control interno.

A esto se suma además la Ley 22/2015 de Auditoría de Cuentas, que extiende la exigencia de contar con una Comisión de Auditoría a todas las Entidades de Interés Público (EIP).

Auditoría Interna queda así reforzada como un apoyo fundamental de la Comisión de Auditoría y del Consejo de Administración.

Desde el Instituto de Auditores Internos de España siempre hemos afirmado que no puede haber una buena Comisión de Auditoría sin una Auditoría Interna fundada y alineada con las mejores prácticas internacionales, que cuente con medios humanos y técnicos suficientes para cumplir su misión actuando con independencia y objetividad.

De ahí que este documento de LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO proponga una serie de buenas prácticas para que Auditoría Interna pueda aportar el máximo valor a la Comisión de Auditoría y al resto de grupos de interés.

En nombre del Instituto de Auditores Internos de España agradezco el esfuerzo realizado por la Comisión Técnica encargada de la elaboración de este documento con el convencimiento de que será de enorme utilidad para que puedan afrontar con éxito el reto que suponen sus responsabilidades para la óptima gestión de las organizaciones.

**Ernesto Martínez, CIA, CRMA**

Presidente del Instituto de Auditores Internos de España





# Índice

INTRODUCCIÓN	06
CRECIENTES RESPONSABILIDADES DE LAS COMISIONES DE AUDITORÍA	06
EL PROTAGONISMO DE LA COMISIÓN DE AUDITORÍA: LA VENTAJA DE CONTAR CON UNA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA EFICAZ	07
FACTORES CLAVE	08
BUENAS PRÁCTICAS	10
Expectativas de los grupos de interés .....	10
Entorno de control .....	11
Posición en el organigrama .....	11
Políticas y procedimientos .....	12
Recursos .....	13
Formación y perfiles .....	13
Reuniones y comunicaciones .....	14
Reporting .....	15
Coordinación con otras funciones de aseguramiento .....	16
Plan de Auditoría Interna .....	17
Supervisión y evaluación .....	18
Coordinación con el auditor de cuentas .....	18
ANEXO 1 CUESTIONARIO DE BUENAS PRÁCTICAS	19
ANEXO 2 BIBLIOGRAFÍA	31





## Introducción

Un marco de buenas prácticas sirve para asegurar el éxito de Auditoría Interna y evitar o mitigar riesgos que impidan obtener el máximo valor de la función.

LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO es el laboratorio de ideas del Instituto de Auditores Internos de España, que tiene la misión de fabricar conocimiento útil que contribuya a la mejora del buen gobierno, de los sistemas de gestión de riesgos y la profesión de Auditoría Interna.

El documento servirá para que los consejeros de Comisiones de Auditoría identifiquen y analicen el marco en el que se desarrolla su relación de supervisión con la Dirección de

Auditoría Interna, proponiendo una serie de buenas prácticas para que Auditoría Interna pueda aportar el máximo valor a la Comisión de Auditoría y al resto de grupos de interés.

Finalmente, el cuestionario incluido como anexo es una herramienta práctica y sencilla que ayuda a identificar las buenas prácticas y a valorar el grado de alineamiento de cada organización con las buenas prácticas propuestas.



## Crecientes responsabilidades de las Comisiones de Auditoría

La reciente recesión económica ha generado un gran número de escándalos e irregularidades financieras, conductas irresponsables, fraudes contables, etc. que han puesto en evidencia la eficacia de los sistemas de gestión de riesgos, control interno y gobierno corporativo, provocando una seria pérdida de confianza por parte de los inversores y clientes y una inmensa destrucción de valor para todos los grupos de interés.

La Ley 31/2014 de Sociedades de Capital y el Código de Gobierno de las Sociedades Cotizadas, aprobado en 2015, introducen signifi-

cativas novedades relacionadas con las obligaciones de los administradores y consejeros.

De un lado, la Ley incrementa la participación y profesionalización del órgano de administración, introduciendo una regulación más precisa en sus deberes de diligencia y lealtad, y atribuyendo expresamente al Consejo de Administración facultades indelegables en decisiones que correspondan con el núcleo esencial de la gestión y la supervisión.

Por su parte, el Código de Buen Gobierno aporta importantes recomendaciones dirigi-



das a mejorar el funcionamiento del Consejo y sus comisiones, como las relativas a la separación de poderes y segregación de funciones. Asimismo, amplía las funciones de las Comisiones de Auditoría, a las que asigna importantes responsabilidades de supervisión de los sistemas de control y gestión de riesgos e información financiera. El Código aconseja que, bajo la supervisión de la Comisión de Auditoría, se disponga de una unidad de Auditoría Interna que vele por el buen funcionamiento de los sistemas de información y control interno, y que funcionalmente dependa del presidente de la Comisión de Auditoría. El responsable de la unidad deberá presentar su plan de trabajo y un informe anual de actividades, así como informar directamente de las incidencias detectadas.

Auditoría Interna queda así reforzada como función clave de buen gobierno como apoyo fundamental de la Comisión de Auditoría y por ende del Consejo de Administración, ya que su independencia y la labor de aseguramiento que desarrolla hacen que sea un instrumento imprescindible para que los consejeros puedan supervisar la adecuada gestión y control de los riesgos empresariales, y que ésta se realiza de acuerdo a sus directrices.



A esto se se suma la Ley 22/2015 de Auditoría de Cuentas, que extiende la exigencia de contar con una Comisión de Auditoría a todas las Entidades de Interés Público (EIP).

Entre las competencias mínimas de la Comisión de Auditoría se incluyen la supervisión de la eficacia del control interno de la sociedad; los sistemas de gestión de riesgos, incluidos los fiscales; el proceso de elaboración y presentación de la información financiera; y la labor de Auditoría Interna, así como establecer las relaciones oportunas con el auditor de cuentas y la discusión de las debilidades de control interno significativas.

Las Comisiones de Auditoría han visto incrementadas significativamente sus responsabilidades, lo que les obliga a implantar nuevos mecanismos de supervisión y control, contando para ello con Auditoría Interna.



## El protagonismo de la Comisión de Auditoría: la ventaja de contar con una Auditoría Interna eficaz

Las Comisiones de Auditoría son consideradas por los reguladores y las partes interesadas como una figura fundamental para establecer

un entorno de control sólido dentro de las organizaciones, que ayude a combatir la desconfianza del mercado, adquiriendo un mayor

La misión de Auditoría Interna es mejorar y proteger el valor de las organizaciones proporcionando aseguramiento objetivo, asesoría y conocimiento basado en riesgos.

protagonismo como motor de los cambios en la mejora de los sistemas de gestión y control de riesgos.

Este nuevo entorno ofrece una excelente oportunidad para que la Comisión de Auditoría revalúe aquellos riesgos que pueden afectar al cumplimiento de sus responsabilidades y se apoye en Auditoría Interna como herramienta útil por su objetividad, independencia y conocimiento profundo de la organización, convirtiéndose así en los ojos y los oídos del Consejo. También es una buena ocasión para plantear la creación de una función de Auditoría Interna en aquellas organizaciones que todavía no dispongan de ella.

La Comisión de Auditoría se configura en este sentido como la pieza clave en el impulso de las Direcciones de Auditoría Interna dentro de las organizaciones, como aliado imprescindible del Consejo.

Para Auditoría Interna es crítico proporcionar aseguramiento a los órganos de gobierno respecto a la diligencia debida en sus funciones de supervisión de los sistemas de gobierno, gestión y control de riesgos, y es el recurso interno más significativo y único independiente,

que puede ser utilizado por la Comisión de Auditoría como ayuda en el cumplimiento de sus responsabilidades con eficacia y así ser percibida como un asesor de confianza por parte de los administradores.

Por tanto, la misión de Auditoría Interna es la de mejorar y proteger el valor de las organizaciones, lo que se consigue mediante el desarrollo de trabajos de aseguramiento objetivo y consulta, y conocimiento basado en riesgos, siendo una pieza fundamental del buen gobierno.

No es posible un buen gobierno corporativo efectivo sin una Comisión de Auditoría potente que ejerza plenamente sus funciones, y esto no es posible sin una buena Auditoría Interna.

El escenario actual de riesgos emergentes y cada vez más complejos, representa para la función de Auditoría Interna una oportunidad sin precedentes, al estar idealmente posicionada por su visión global y experiencia para ayudar a las organizaciones en la cobertura de riesgos y preservación de valor a largo plazo.

## Factores clave

En la definición del papel de la función de la Auditoría Interna no existe un “modelo único para todos”.

Las áreas de atención y los objetivos estratégicos de toda función de Auditoría Interna deben estar basados en la adecuada identifica-

ción de riesgos y por ello las prioridades deben ser dinámicas y adaptarse a los objetivos de cada organización.

La extensión y profundidad del trabajo de Auditoría Interna dentro de una organización dependen principalmente de que su Consejo de

Administración y, en especial, la Comisión de Auditoría, valoren la importante labor de apoyo que puede proporcionar Auditoría Interna.

En este sentido, se han observado una serie de buenas prácticas en organizaciones líderes que se podrían considerar como fundamentales para obtener el máximo valor de Auditoría Interna.

El seguimiento de estas buenas prácticas no depende del tamaño, sector o recursos disponibles, sino de la determinación y ejercicio de liderazgo de la Comisión de Auditoría, promoviendo un ambiente de control sólido.

Se han identificado doce factores clave de buenas prácticas ordenados por su importancia, en torno a los cuales se han propuesto una serie de mejores prácticas para que, de una manera sencilla, se pueda valorar el alineamiento de cada organización con dichas mejores prácticas.

El cuestionario que figura en el anexo ha sido confeccionado para ayudar a los miembros de las Comisiones de Auditoría a realizar una evaluación del valor obtenido de la función de Auditoría Interna, teniendo en cuenta las prácticas líderes.

Sugerimos que en la cumplimentación de este cuestionario, los miembros de la Comisión de Auditoría se apoyen en Auditoría Interna, por su posición y conocimiento de la organización; creemos que el análisis conjunto del resultado obtenido puede ser una importante oportunidad para elaborar y desarrollar un plan que ayude a avanzar hacia las mejores prácticas en relación con la función de Auditoría Interna.

## 12 FACTORES CLAVE DE BUENAS PRÁCTICAS



1. Expectativas de los grupos de interés



2. Entorno de control



3. Posición en el organigrama



4. Políticas y procedimientos



5. Recursos



6. Formación y perfiles



7. Reuniones y comunicaciones



8. Reporting



9. Coordinación con otras funciones de aseguramiento



10. Plan de Auditoría Interna





11. Supervisión y evaluación




12. Coordinación con el auditor de cuentas

El resultado de la puntuación obtenida para cada factor clave del cuestionario, se divide

en tres rangos, de mayor a menor puntuación obtenida:

-  **RANGO ALTO**  
Se siguen en su mayoría las buenas prácticas.
-  **RANGO MEDIO**  
Se siguen en general las buenas prácticas, pero queda margen de mejora.

-  **RANGO BAJO**  
El seguimiento de las buenas prácticas no es suficiente, queda un margen de mejora importante.

El análisis de la puntuación obtenida para cada uno de los doce factores clave, teniendo en cuenta que se encuentran ordenados por importancia, nos permite orientar y priorizar las acciones de mejora a emprender.



## Buenas prácticas



### EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

El modo en que Auditoría Interna puede llegar a añadir valor difiere de una organización a otra y depende básicamente de las expectativas y prioridades que los principales grupos de interés, la Comisión de Auditoría y la Alta Dirección, tengan sobre la función. En este sentido, el Consejo de Administración, sus comisiones y la Alta Dirección, deberían establecer un adecuado *tone at the top*, para asegurar la aceptación y el apoyo a Auditoría Interna por parte de todos los niveles de la organización.

La falta de sintonía de expectativas y prioridades provoca a menudo la desconexión entre Auditoría Interna, la Alta Dirección y la Comisión de Auditoría, siendo muy probable que ninguna acabe satisfecha con el resultado obtenido. Es un riesgo frecuente e importante en las organizaciones, que se manifiesta en debilidades materiales de control interno, reformulación de estados financieros, incumpli-

mientos legales, etc., que pueden afectar negativamente al valor percibido de la función.

Para evitar estos riesgos, es muy importante procurar que exista alineamiento de expectativas con la Alta Dirección, la Comisión de Auditoría y Auditoría Interna. Su funcionamiento coordinado y alineado es una valiosa herramienta de preservación de valor.

Auditoría Interna debe ser proactiva y anticiparse, preguntando y contrastando con la Comisión de Auditoría y la Alta Dirección cuáles son sus prioridades y qué expectativas tiene depositadas en la función, y trabajar para conseguir el máximo alineamiento y coordinación posible.

El éxito viene definido por lograr un adecuado equilibrio entre el aseguramiento y la creación de valor, y que sea compartido por los grupos de interés.



## ENTORNO DE CONTROL

En las organizaciones es esencial un entorno de control sólido para que Auditoría Interna pueda aportar todo su valor a la organización

Auditoría Interna es una función compleja en la que la eficacia de su labor depende en gran medida del ambiente de control y cultura de la organización respecto al gobierno, la gestión de riesgos y el control interno, que generalmente viene definida por la actitud y visión del Consejo de Administración y del consejero delegado.

Un equipo de dirección dominante o poco transparente puede ejercer presión sobre los controles y procesos de gobierno corporativo

de la organización y marcar desde arriba un tono de control equivocado para el resto de la organización, siendo esta actitud un riesgo para la preservación de valor a largo plazo.

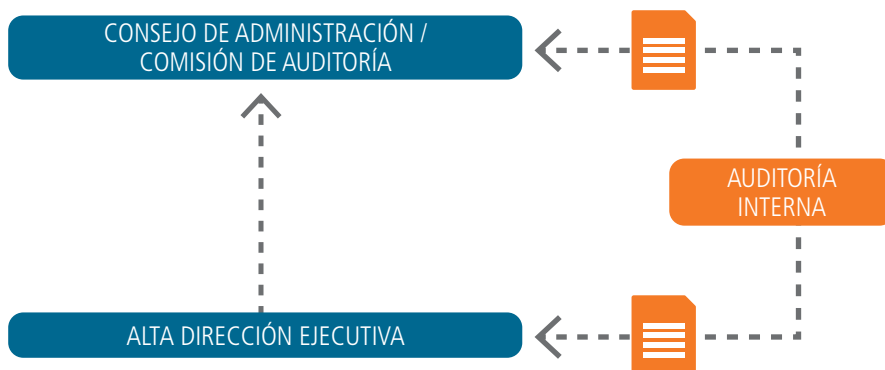
Garantizar que la dirección promueve un entorno de control fiable es una responsabilidad fundamental de la Comisión de Auditoría, creando una cultura de control, transparencia, y rendición de cuentas, y ejerciendo con su actitud un liderazgo en la visión compartida sobre la importancia de la gestión y control de riesgos. Con ello se favorece que Auditoría Interna pueda desarrollar sin restricciones su función de aseguramiento y supervisión.



## POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA

Los valores fundamentales sobre los que se asienta Auditoría Interna –objetividad e independencia– vienen condicionados por su posición en el organigrama, su dependencia y líneas de reporte.

Un reto significativo que debe afrontar la función de Auditoría Interna consiste en gestionar adecuadamente su responsabilidad ante la Comisión de Auditoría y la Alta Dirección Ejecutiva.



**Auditoría Interna debe disponer de un estatuto que determine sus funciones, alcance, dependencia y líneas de reporte.**

El Director de Auditoría Interna forma parte de la Alta Dirección y, sin embargo, es el encargado de revisar la conducta de ésta y además rinde cuentas a la Comisión de Auditoría.

La función de Auditoría Interna mantiene en la práctica una relación de doble dependencia en la que el responsable de la función recurre a la dirección ejecutiva, normalmente al consejero delegado, para tratar temas administrativos como presupuestos, comunicaciones y flujos internos de información; y recurre también a la Comisión de Auditoría en lo que respecta a dirección estratégica, refuerzo y rendición de cuentas.

Si esta dependencia funcional y administrativa no es manejada adecuadamente, puede provocar ambigüedades dando lugar a riesgos en términos de lealtad, independencia y efectividad de la función.

Se considera una buena práctica que el Director de Auditoría Interna reporte a la Comisión de Auditoría, y que ésta sea responsable de su designación y cese, así como de la fijación de sus objetivos, evaluación de desempeño y su retribución. También de establecer claramente la posición y dependencia del Director de Auditoría Interna en el organigrama, proporcionando una visibilidad y respeto acorde con la posición de Alta Dirección que tiene Auditoría Interna. La posición a este nivel le permite el acceso y la autoridad necesaria para plantear desafíos a la dirección ejecutiva. Sin embargo, la retribución del Director de Auditoría Interna y del personal del área debe estructurarse de manera que evite conflictos de interés y salvaguarde la independencia y objetividad, por lo que no debería estar directa o exclusivamente vinculada al desempeño a corto plazo de la organización.



## POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

El aseguramiento se fundamenta en la existencia de una estructura de gobierno corporativo y entorno de control apropiados, basados en políticas documentadas, que incluyen la asignación clara de responsabilidades de gestión, control y supervisión, aprobadas por el Consejo de Administración.

No disponer de un estatuto de Auditoría Interna provoca una indefinición de sus funciones, alcance, dependencia y líneas de reporte, lo cual representa un riesgo que afecta directamente a la efectividad de la función y al desarrollo de su misión.

Un estatuto de Auditoría Interna, aprobado por la Comisión de Auditoría, por el Consejo de Administración, y públicamente disponible dentro de la organización, contribuye a dejar claro el rol de Auditoría Interna, y el mandato que recibe para la realización de su misión.

En relación con lo anterior, una práctica recomendada es fundamentar los documentos soporte de la función, procedimientos, etc., incluido el estatuto, en el *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna* (MIPP), publicado por el Instituto Global de Auditores Internos, a nivel mundial, logran-

do así un respaldo externo basado en buenas prácticas, y ayudando a los profesionales y a

los grupos de interés en la comprensión y evaluación de la eficacia de Auditoría Interna.

## RECURSOS

La disponibilidad de recursos no debe limitar la planificación, objetivos y alcance de Auditoría Interna. Se considera una buena práctica que la Comisión de Auditoría apruebe el presupuesto anual de Auditoría Interna.

La evaluación de riesgos define la planificación y los recursos necesarios, tanto técnicos como humanos. En este sentido, estudios recientes observan que los presupuestos de Auditoría Interna no se han incrementado en función de los nuevos riesgos regulatorios emergentes, o de la ampliación del perímetro auditable de las organizaciones.

Auditoría Interna forma parte de la estructura organizativa y como tal debe ajustar su tamaño y recursos a la estrategia y recursos globales disponibles. No obstante, se deberían evitar limitaciones presupuestarias no razonables que mermarán su capacidad para poder cumplir su misión, en relación con los riesgos a los que se enfrenta la organización. El Director de Auditoría Interna debe poner de manifiesto a la Comisión de Auditoría cualquier limitación no razonable de su presupuesto, así como gestionar sus recursos disponibles con eficacia para maximizar el valor de sus servicios a los órganos de gobierno y a la organización en su conjunto.



## FORMACIÓN Y PERFILES

Ante los rápidos cambios en los riesgos, Auditoría Interna necesita para poder cumplir con su misión contar con personas con perfiles y conocimientos específicos adecuados en cuanto a competencias, conocimiento del negocio, cuidado profesional y objetividad.

Sin una adecuada formación no es posible desarrollar un trabajo de calidad, lo cual representa un riesgo importante que puede afectar a la credibilidad y la confianza en el

auditor interno por parte de sus dos principales grupos de interés: la Comisión de Auditoría y la Alta Dirección, teniendo además un efecto adverso sobre su profesionalidad y autoridad. Por ello es recomendable incluir una partida específica para formación en el presupuesto de Auditoría Interna.

Existen certificaciones profesionales relacionadas con materias y habilidades técnicas que son consideradas relevantes para el de-



**Los perfiles de Auditoría Interna deben ser competentes en cuanto a conocimiento del negocio, cuidado profesional y objetividad.**

Para alcanzar la excelencia debe fomentarse la obtención de certificaciones como CIA, CRMA, etc.

sempañe de la función con la calidad requerida, como Certified Internal Auditor (CIA) o Certification in Risk Management Assurance (CRMA), otorgadas por el Instituto Global de Auditores Internos. Estas certificaciones representan un instrumento muy importante para alcanzar la excelencia en el trabajo de Auditoría Interna. La formación necesaria para su obtención es impartida por el Instituto de Auditores Internos de España.

Las Direcciones de Auditoría Interna deben contar con planes de selección, formación y de carrera para los auditores internos con el fin de atraer a los mejores perfiles disponibles.

Un buen indicador de la calidad de los recursos humanos de Auditoría Interna suele ser la demanda de profesionales hacia otras áreas

de responsabilidad por su formación y visión global.

No obstante una rotación excesiva de la plantilla podría ser considerada como un riesgo, materializado en una pérdida de experiencia y memoria institucional que se considera necesaria para añadir valor y calidad a los trabajos de Auditoría Interna.

En el caso de no poder contar en un momento determinado con los perfiles adecuados para un trabajo específico, Auditoría Interna puede acudir puntualmente o de forma continua a la colaboración con proveedores externos de este servicio mediante la contratación de estas actividades de revisión.

El Director de Auditoría Interna debe asegurar que la calidad de los recursos externos es la adecuada y requerida.



## REUNIONES Y COMUNICACIONES

Una buena práctica es mantener una reunión privada periódica de la Comisión de Auditoría o su Presidente con el Director de Auditoría Interna, sin la presencia de ningún otro directivo.

Normalmente, los asuntos principales son abordados de forma abierta y transparente por la Dirección, la Comisión de Auditoría y el Director de Auditoría Interna durante las reuniones formales de la Comisión.

Sin embargo, esta situación ideal no se corresponde en ocasiones con la realidad, pudiendo surgir presiones, o darse situaciones y actitudes que pongan en riesgo la transparencia y la abierta comunicación tan necesaria para dar a conocer a la Comisión de Auditoría riesgos importantes que afectan, por ejemplo, al entorno de control, etc...

Por ello es una buena práctica mantener una reunión privada periódica de la Comisión de Auditoría o de su Presidente, con el Director de Auditoría Interna, sin la presencia de ningún otro directivo. Este enfoque permite abordar asuntos específicos que no se han incluido en el Plan de Auditoría Interna, que no se trataron abiertamente, o no quedaron satisfechos con las respuestas dadas en las reuniones formales. En estas reuniones privadas pueden trasladarse a la Comisión, de forma abierta, comentarios adicionales y, a veces, confidenciales sobre otros asuntos relevantes,



y tienen una finalidad clave en el desarrollo de una relación de confianza y respeto entre la Comisión de Auditoría y el Director de Auditoría Interna.

La mejora de la eficacia de los canales de comunicación con los grupos de interés –incluyendo la Alta Dirección, en especial durante la elaboración del Plan de Auditoría Interna–

permite alinear los planes de auditoría con los riesgos más relevantes.

Se considera una buena práctica que el auditor interno participe en las reuniones del comité de dirección, riesgos, etc., con voz pero sin voto, para conocer de primera mano los negocios y sus riesgos y, de esta forma, aportar valor sin comprometer su independencia.

## REPORTING

Auditoría Interna informa de manera continuada a la Alta Dirección, al Consejero Delegado y a la Comisión de Auditoría sobre los resultados de las auditorías y revisiones realizadas. La existencia de un modelo de *reporting* aprobado por la Comisión de Auditoría en el que se establezcan los elementos mínimos de los contenidos, su periodicidad y agenda, y las guías básicas de comunicación, proporciona una sólida base para mitigar los riesgos y asegura que toda la información relevante se recibe y analiza por la Comisión de Auditoría de manera oportuna y completa.

Los auditores internos deben poner de manifiesto los resultados de su trabajo a los grupos de interés. Es esencial si Auditoría Interna quiere ganar credibilidad en la organización.

De acuerdo a recientes estudios publicados, la mayoría de los auditores internos ha recibido presiones de la Alta Dirección para modificar las conclusiones de sus informes, lo cual representa un riesgo importante para la efectividad de Auditoría Interna (The IIA Research Foundation, *Driving success in a changing world, 10 imperatives for Internal Audit*, 2015)

Idealmente, Auditoría Interna debe evitar conflictos innecesarios, invitando a colaborar a la Dirección en la solución de los problemas. No obstante, Auditoría Interna debe estar preparada para manejar estas situaciones haciendo saber a la Dirección que es responsabilidad de la función escalar el asunto hacia la Comisión de Auditoría, por lo que es crucial obtener el máximo respaldo de ésta ante la Dirección.

Es muy importante mostrar claramente las conclusiones alcanzadas del análisis realizado



Contar con un modelo de *reporting* aprobado por la Comisión de Auditoría proporciona una base sólida para mitigar los riesgos.



y las recomendaciones y propuestas concretas, de forma que los miembros de la Comisión de Auditoría no se encuentren en condiciones de formular la pregunta “Bueno, ¿y entonces, qué?”, que demostraría una defi-

ciente presentación y comunicación de resultados, representando un riesgo para la efectividad de Auditoría Interna y la percepción de su principal grupo de interés.

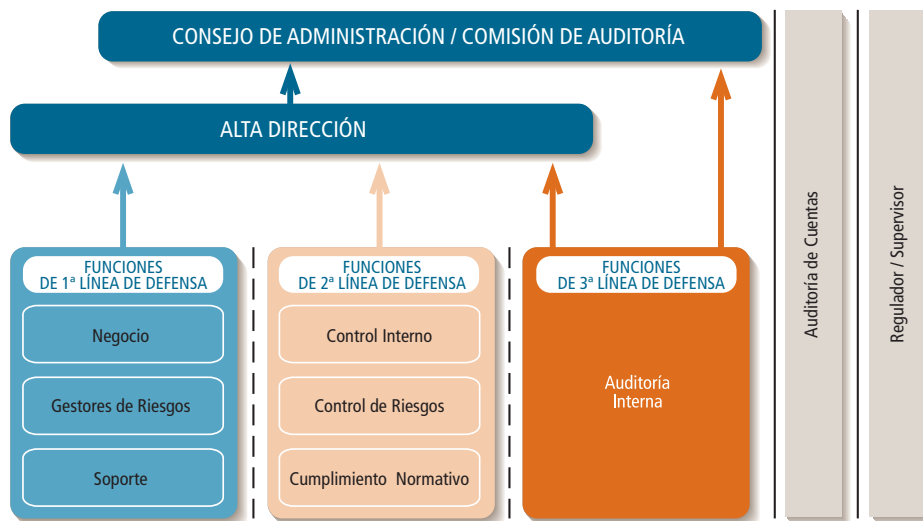


## COORDINACIÓN CON OTRAS FUNCIONES DE ASEGURAMIENTO

Ante la creciente evolución de los riesgos, sus interrelaciones y complejidad, las organizaciones se ven obligadas a evolucionar en sus modelos de gestión para optimizar recursos, agregar valor a la organización y conseguir una coordinación adecuada entre todos los proveedores internos de aseguramiento.

Para facilitar a las Comisiones de Auditoría el cumplimiento de sus competencias de supervisión de los sistemas de gestión y control de riesgos, la Federation of European Risk Management Association (FERMA) y la European

Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA), proponen un enfoque denominado **Modelo de las Tres Líneas de Defensa**. Este modelo define el papel de Auditoría Interna como tercera línea de defensa en una organización y garante del funcionamiento del sistema de control interno para los órganos de gobierno y la Alta Dirección. Esto se logra a través de la evaluación de la eficacia de las funciones de segunda línea de defensa, de forma que las tres líneas de defensa se encuentren alineadas y no se lleve a cabo una gestión de riesgos a través de compartimen-



tos estancos, sin una visión global de los riesgos que afectan a la organización (Modelo de Aseguramiento Combinado).

El Mapa de Aseguramiento es una herramienta que facilita la comprensión del universo de riesgos de la organización y su cobertura mediante los adecuados sistemas de control interno y responsables asignados, mostrando el universo auditable. El enfoque GRC (Gobierno, Riesgos y *Compliance*) impulsa la simplificación de los esquemas organizativos y favorece la monitorización continua de los riesgos y controles clave por parte de Auditoría Interna.

Los riesgos derivados de no contar con el mapa de aseguramiento y una adecuada coordinación entre las tres líneas de defensa, se pueden materializar en que los procesos de riesgos y control se encuentren desconectados de las actividades habituales, el control interno sea visto como un fin en sí mismo no orientado a la cobertura de riesgos, etc. Estos riesgos hacen que la organización no sea capaz de identificar, gestionar y supervisar los riesgos más importantes.

## PLAN DE AUDITORÍA INTERNA

Auditoría Interna tiene una posición privilegiada para ser el asesor de confianza de la Comisión de Auditoría sobre el modelo de aseguramiento debido a su profundo conocimiento de la organización y de los sistemas de control interno.

Auditoría Interna debe desarrollar anualmente un Plan de Auditoría Interna basado en la evaluación de los riesgos identificados en la organización (mapa de riesgos). Este plan debe estar enmarcado dentro de un plan estratégico de Auditoría Interna, siendo una práctica recomendable desarrollarlo en un escenario de tres a cinco años y alineado con el plan estratégico de la organización.

Teniendo en cuenta que los recursos son limitados, se deberán escoger qué riesgos y áreas se van a cubrir dentro del Plan Anual de Audi-

toría Interna, de acuerdo también con las prioridades de la Comisión de Auditoría y la Alta Dirección, de tal manera que exista una coincidencia de expectativas sobre el trabajo a realizar en el año.

El Plan de Auditoría Interna y sus cambios relevantes deben ser formalmente aprobados por la Comisión de Auditoría y comunicados a la Alta Dirección. La falta de aprobación formal y de comunicación del plan complica el desarrollo del trabajo de Auditoría Interna al carecer del respaldo necesario de un mandato claro frente a la Alta Dirección y el resto de la organización.

El Plan de Auditoría Interna debe ser flexible para adaptarse a las necesidades y riesgos cambiantes.



Se recomienda desarrollar el Plan Anual de Auditoría Interna en un escenario de tres a cinco años y alineado con el plan estratégico de la organización.



Es recomendable realizar una revisión externa sobre la calidad y desempeño de Auditoría Interna.

## SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN

La falta de supervisión de Auditoría Interna por parte de la Comisión de Auditoría es un riesgo significativo que afecta al cumplimiento de sus responsabilidades legales y a su rol como figura clave de los sistemas de gobierno corporativo.

Esta supervisión debe incluir cuestiones referentes a la independencia y objetividad de la función, y debería estar soportada en un cuadro de mando con indicadores de rendimiento clave, aprobados por la Comisión de Auditoría y evaluados periódicamente.

La autoevaluación por parte del Director de Auditoría Interna a través de programas de aseguramiento y mejora de la calidad es una herramienta útil, pero no debe ser el único método de evaluación, siendo recomendable

que, como máximo cada cinco años, se realice una revisión externa sobre la calidad y desempeño de Auditoría Interna, tal como establecen las *Normas Internacionales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*.

Un indicador relevante para medir la eficacia y eficiencia de Auditoría Interna es el empleo de la tecnología para el desarrollo de los trabajos de Auditoría Interna, que redunde en un menor tiempo dedicado a labores manuales. Así se dedica más atención al análisis de la información utilizando técnicas de análisis masivo de datos, lo que hace posible ampliar las muestras, el alcance y la mejora de las conclusiones, o el testeado continuo de controles importantes, la auditoría a distancia, etc.



Auditoría Interna debe tener acceso a los planes de trabajo de los auditores de cuentas, a los informes de auditoría, informe de recomendaciones de control interno y a las cartas de la dirección.

## COORDINACIÓN CON EL AUDITOR DE CUENTAS

Otro indicador de la calidad es en qué medida los auditores de cuentas se apoyan y confían en el trabajo realizado por Auditoría Interna.

La Comisión de Auditoría debe velar para que Auditoría Interna y Auditoría de Cuentas se complementen y coordinen sus esfuerzos de revisión para evitar duplicidades y ser más eficientes.

Los auditores de cuentas deben tener acceso al Plan Anual de Auditoría Interna de modo que sus planes de trabajo sean ajustados y para determinar en qué medida pueden basar su revisión y conclusiones en el trabajo realizado por Auditoría Interna.

A su vez, Auditoría Interna debe tener acceso a los planes de trabajo de los auditores de cuentas, a los informes de auditoría, a los informes de recomendaciones de control interno y a las cartas de la dirección, que contienen una información valiosa para la elaboración del Plan de Auditoría Interna.

Es una buena práctica que Auditoría Interna dé soporte a la Comisión en su función de velar por la independencia del auditor de cuentas, asegurando previamente que no existen incompatibilidades en otros trabajos a realizar por el auditor externo.



# Anexo 1

## Cuestionario de buenas prácticas



### SOBRE EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Totalmente en desacuerdo: 0     Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 1     Totalmente de acuerdo: 2

- 1 Las expectativas de la Comisión de Auditoría, la Alta Dirección y demás grupos de interés sobre Auditoría Interna son compartidas y coincidentes con lo esperado.
- 2 La Comisión de Auditoría considera a Auditoría Interna como el único recurso independiente y objetivo de aseguramiento para el control interno sobre la información financiera y la gestión y control de riesgos, junto con los auditores de cuentas.
- 3 La Comisión de Auditoría considera a Auditoría Interna como un asesor de confianza.
- 4 La calidad de las relaciones entre el Director de Auditoría Interna con la Comisión de Auditoría y la Alta Dirección son fluidas y transparentes y se consideran claves para el éxito de la función de Auditoría Interna.
- 5 La Alta Dirección entiende claramente cuáles son los riesgos aceptables o no para el Consejo (tolerancia al riesgo).
- 6 Auditoría Interna no es percibida por la Alta Dirección como "un mal necesario".
- 7 El Director de Auditoría Interna consulta con el Consejo y la Alta Dirección su visión de los riesgos, prioridades de supervisión, ámbitos de aseguramiento y consultoría, etc.
- 8 Auditoría Interna está en conexión con el negocio y tiene toda la información sobre los riesgos más relevantes y cambios en los procesos más significativos.
- 9 El alineamiento entre la estrategia, los riesgos y la eficacia operativa del control interno es clave para conseguir aportar valor al negocio.
- 10 La Alta Dirección consulta con frecuencia a Auditoría Interna para asesorarse sobre riesgos y controles en la organización, y la considera un aliado en la identificación y cobertura de riesgos.

RANGO ALTO: Entre 20 y 14 puntos     RANGO MEDIO: Entre 13 y 7 puntos     RANGO BAJO: Igual o menor a 6 puntos

Total puntos:





## SOBRE ENTORNO DE CONTROL

Totalmente en desacuerdo: 0

Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 1

Totalmente de acuerdo: 2

- 1 El Consejo de Administración es responsable de la existencia de un sistema de gobierno, gestión de riesgos y control interno adecuado y eficaz, y la Alta Dirección es responsable de su diseño, implantación y funcionamiento.
- 2 El Consejo de Administración y, en especial, la Comisión de Auditoría, consideran que los crecientes requerimientos legales constituyen importantes riesgos que pueden impactar en el valor de la organización y especialmente en su reputación.
- 3 La Comisión de Auditoría supervisa la información financiera y aprueba, al menos con periodicidad trimestral, la información que sea de su competencia y que vaya a incluirse en la información periódica regulada a comunicar a los mercados y reguladores.
- 4 La Comisión de Auditoría, en el caso de que tenga atribuida esta responsabilidad, supervisa la información no financiera y sobre diversidad, conforme a la normativa aplicable y a los estándares internacionales de referencia, y aprueba al menos anualmente, la información que sea de su competencia y que vaya a incluirse en la información periódica regulada a comunicar a los mercados y a sus órganos de supervisión.
- 5 La Comisión de Auditoría cuenta con una función de Auditoría Interna, que tiene entre sus competencias apoyarle en la supervisión de los sistemas de gestión de riesgos (incluidos los fiscales), los sistemas de control interno y la supervisión del proceso de elaboración de la información financiera.
- 6 El ambiente de control de la organización es fuerte, existe una estructura de gobierno definida formalmente con asignación de responsabilidades y roles de gestión, control y supervisión.
- 7 Las evaluaciones del desempeño y prácticas remunerativas de la Alta Dirección, tienen en cuenta y contribuyen a la fiabilidad de la información financiera y están integradas en las políticas de gestión y control de riesgos.
- 8 Los sistemas de control interno son maduros e integrados.
- 9 Existe un código ético/de conducta en la organización que incluye referencias a la fiabilidad de la información financiera y al cumplimiento de la normativa aplicable.
- 10 La organización cuenta con un canal de denuncias sobre irregularidades y fraudes.
- 11 Auditoría Interna evalúa periódicamente el grado de cumplimiento de los códigos de conducta y demás normativa interna sobre gobierno corporativo.
- 12 Auditoría Interna verifica el proceso de elaboración de información no financiera.

■ RANGO ALTO: Entre 24 y 17 puntos   ■ RANGO MEDIO: Entre 16 y 9 puntos   ■ RANGO BAJO: Igual o menor a 8 puntos

Total puntos:





## SOBRE POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA

Totalmente en desacuerdo: 0

Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 1

Totalmente de acuerdo: 2

- 1 El Director de Auditoría Interna depende directamente de la Comisión de Auditoría.
- 2 La designación y el cese del Director de Auditoría Interna es competencia de la Comisión de Auditoría.
- 3 La Comisión de Auditoría aprueba la remuneración anual y los ajustes salariales del Director de Auditoría Interna.
- 4 La ubicación del Director de Auditoría Interna en el organigrama es la adecuada a las funciones que tiene encomendadas como parte de la Alta Dirección.
- 5 La Comisión de Auditoría vela para garantizar que Auditoría Interna cuente con la autoridad, respeto y apoyo suficientes dentro de la organización, y respalda con su actitud y decisiones la autoridad del Director de Auditoría Interna.
- 6 La Comisión de Auditoría vela por la independencia y eficacia de la función de Auditoría Interna.
- 7 La Comisión de Auditoría vela para garantizar que Auditoría Interna tenga acceso ilimitado a todos los registros, activos, personal e instalaciones.
- 8 La Dirección de Auditoría Interna tiene la suficiente independencia dentro de la organización para desempeñar sus funciones con eficacia, e informa de manera clara y sin restricciones a la Comisión de Auditoría.
- 9 El Director de Auditoría Interna tiene acceso directo a cualquier miembro de la Comisión de Auditoría y al Presidente del Consejo de Administración.

■ RANGO ALTO: Entre 18 y 13 puntos   ■ RANGO MEDIO: Entre 12 y 7 puntos   ■ RANGO BAJO: Igual o menor a 6 puntos

Total puntos:





## SOBRE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Totalmente en desacuerdo: 0       Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 1       Totalmente de acuerdo: 2

- 1 Existe un estatuto de la función de Auditoría Interna aprobado por la Comisión de Auditoría que recoge claramente su propósito, autoridad, misión, objetivos, funciones, alcance, modelo organizativo, y responsabilidades, así como su dependencia, líneas de reporte y de comunicación con otras funciones de aseguramiento.
- 2 La Comisión de Auditoría revisa y aprueba las actualizaciones periódicas del estatuto de Auditoría Interna.
- 3 Auditoría Interna tiene establecidos un código ético y unos procedimientos de trabajo basados en el *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*.
- 4 La estructura de gobierno definida formalmente tiene su reflejo en las políticas internas de gobierno corporativo aprobadas por el Consejo de Administración.
- 5 El cumplimiento de políticas y procedimientos está materializado en un conjunto de controles auditables que acreditan su realización y demuestran el establecimiento de un control interno efectivo.

■ RANGO ALTO: Entre 10 y 8 puntos    ■ RANGO MEDIO: Entre 7 y 4 puntos    ■ RANGO BAJO: Igual o menor a 3 puntos

Total puntos:







## SOBRE RECURSOS

 Totalmente en desacuerdo: 0 Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 1 Totalmente de acuerdo: 2

- 1 El presupuesto de Auditoría Interna es aprobado por la Comisión de Auditoría.
- 2 El presupuesto anual de Auditoría Interna es suficiente y asegura el alcance definido en el Plan de Auditoría Interna para la cobertura de sus funciones de aseguramiento.
- 3 La Comisión de Auditoría revisa regularmente la adecuación y suficiencia de los recursos de Auditoría Interna para la consecución de sus objetivos.
- 4 La Alta Dirección consulta con la Comisión de Auditoría las propuestas de recortes presupuestarios para alcanzar los objetivos a corto plazo, o en casos de crisis.
- 5 Auditoría Interna cuenta con los recursos humanos necesarios y su dimensión es similar al de otras organizaciones comparables.
- 6 Auditoría Interna utiliza la tecnología y el análisis masivo de datos en sus trabajos de revisión para maximizar la eficacia y eficiencia.

■ RANGO ALTO: Entre 12 y 9 puntos

■ RANGO MEDIO: Entre 8 y 5 puntos

■ RANGO BAJO: Igual o menor a 4 puntos

Total puntos:





## SOBRE FORMACIÓN Y PERFILES

Totalmente en desacuerdo: 0     Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 1     Totalmente de acuerdo: 2

- 1 La plantilla de Auditoría Interna tiene los perfiles, las habilidades y conocimientos necesarios para cubrir los aspectos identificados en el Plan de Auditoría Interna.
- 2 El presupuesto de Auditoría Interna incluye partidas específicas para la formación y desarrollo de las personas.
- 3 Existen planes de formación y carrera para los auditores internos.
- 4 El equipo de Auditoría Interna cuenta con certificaciones profesionales reconocidas en el mercado.
- 5 El equipo de Auditoría Interna conoce a fondo el negocio y los procesos de la organización.
- 6 Las cualificaciones necesarias de los auditores internos están establecidas en los requerimientos de selección e incluidas en la descripción de los puestos de trabajo y/o en las políticas y procedimientos de aptitud.
- 7 Se transfieren habitualmente auditores internos a diferentes direcciones operacionales en la organización, siendo un indicador de cómo éstas encuentran en Auditoría Interna el talento y conocimiento que buscan.
- 8 La rotación de la plantilla de Auditoría Interna es similar o superior a la de otras áreas de la organización.
- 9 Cuando Auditoría Interna no cuenta con los recursos humanos específicos para un determinado trabajo de revisión puede contar con recursos externos especializados.

■ RANGO ALTO: Entre 18 y 13 puntos    ■ RANGO MEDIO: Entre 12 y 7 puntos    ■ RANGO BAJO: Igual o menor a 6 puntos

Total puntos:





## SOBRE REUNIONES Y COMUNICACIONES

 Totalmente en desacuerdo: 0 Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 1 Totalmente de acuerdo: 2

1 Auditoría Interna mantiene una línea directa de *reporting* con la Comisión de Auditoría, poniendo en conocimiento de éste cualquier asunto importante que afecte a la Dirección y al control interno.

2 La comunicación del Presidente de la Comisión de Auditoría Interna con el Director de Auditoría Interna es estrecha, abierta y en confianza y, a menudo, mediante reuniones informales.

3 La comunicación entre la Comisión de Auditoría, la Alta Dirección y Auditoría Interna en materias relacionadas con la fiabilidad de la información financiera, el control interno y la gestión de riesgos, es fluida y transparente, y permite el adecuado desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas a la Comisión de Auditoría.

4 El Director de Auditoría Interna asiste como invitado permanente a la Comisión de Auditoría.

5 El Presidente de la Comisión de Auditoría se reúne previamente con el Director de Auditoría Interna para preparar los asuntos a tratar en las reuniones de la Comisión.

6 La Comisión de Auditoría se reúne regularmente con el Director de Auditoría Interna sin la presencia de otros directivos.

7 Las comunicaciones del Director de Auditoría Interna con la Comisión son claras y concisas focalizadas en las cuestiones clave o críticas con análisis efectivos y no se pierden en detalles.

8 El Director de Auditoría Interna comparece ante el Comité de Dirección para informar sobre el estado del control interno en la organización, coincidiendo con el reporte que sobre este tema presentará anualmente a la Comisión de Auditoría.

9 El Director de Auditoría Interna coordina la agenda de las reuniones de la Comisión de Auditoría y realiza un seguimiento de los acuerdos y decisiones tomadas.

10 El Director de Auditoría Interna declara anualmente a la Comisión la existencia de obstáculos o impedimentos a su independencia y objetividad.

11 El Director de Auditoría Interna asiste regularmente a las reuniones del Comité de Dirección, con voz pero sin voto, aunque no forme parte del mismo.

12 Existe una comunicación estructurada y transparente con los organismos supervisores.

■ RANGO ALTO: Entre 24 y 17 puntos   ■ RANGO MEDIO: Entre 16 y 9 puntos   ■ RANGO BAJO: Igual o menor a 8 puntos

Total puntos:





## SOBRE REPORTING

Totalmente en desacuerdo: 0

Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 1

Totalmente de acuerdo: 2

- 1 Se cuenta con un modelo de *reporting*, aprobado por la Comisión de Auditoría, en el que se establecen los elementos mínimos y las guías básicas de la comunicación.
- 2 Los informes de Auditoría Interna se comunican a los auditados por escrito y están orientados a la acción y puesta en marcha de las recomendaciones por parte de la Dirección.
- 3 El Director de Auditoría Interna no recibe presiones de la Alta Dirección para modificar el sentido de sus hallazgos y conclusiones.
- 4 El Director de Auditoría Interna se reúne previamente con la Dirección para comunicar el resultado de las auditorías internas realizadas, para que el proceso sea transparente y evite que se produzcan sorpresas que pueden socavar la credibilidad y confianza en Auditoría Interna.
- 5 Las recomendaciones incluyen un plan de acción, indicando la acción requerida, la prioridad, la persona responsable y el plazo acordado para su implantación para que la Dirección pueda asignar prioridades en las acciones a tomar.
- 6 La Comisión de Auditoría verifica que la Alta Dirección tiene en cuenta las conclusiones y recomendaciones de los informes de Auditoría Interna, las acepta e implanta, en especial aquellas recurrentes relativas al control interno, para conocer las incidencias más significativas y la respuesta de la Dirección a ellas.
- 7 La Comisión de Auditoría requiere habitualmente a miembros de la Alta Dirección para explicar la marcha de la implantación de las recomendaciones de Auditoría Interna, incluyendo aquellas que no han sido aceptadas y sus causas.
- 8 Los informes de Auditoría Interna recogen también las mejores prácticas observadas y son transmitidas al resto de la organización.
- 9 Periódicamente la Comisión requiere algún informe completo para entender la metodología y la calidad de los mismos.
- 10 La Comisión de Auditoría recibe del Director de Auditoría Interna un informe anual o memoria sobre las actividades desarrolladas por Auditoría Interna.

■ RANGO ALTO: Entre 20 y 14 puntos   ■ RANGO MEDIO: Entre 13 y 7 puntos   ■ RANGO BAJO: Igual o menor a 6 puntos

Total puntos:





## SOBRE COORDINACIÓN CON OTRAS FUNCIONES DE ASEGURAMIENTO

Totalmente en desacuerdo: 0

Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 1

Totalmente de acuerdo: 2

- 1 La organización cuenta con políticas de gestión de riesgos que recogen las responsabilidades, la comunicación y coordinación de las distintas funciones de aseguramiento.
- 2 Existe un mapa de aseguramiento con un universo de riesgos clave identificados por la organización, donde están definidas las funciones y alcance de las tres líneas de defensa.
- 3 La comunicación y coordinación con otras funciones de aseguramiento de la segunda línea de defensa están claramente definidas y no comprometen la independencia y objetividad de Auditoría Interna.
- 4 La información sobre riesgos que recibe la Comisión de Auditoría de la segunda y tercera línea de defensa es coherente y contempla los riesgos más relevantes.
- 5 Auditoría Interna elabora el mapa de riesgos clave (universo auditable) de la organización en coordinación con el resto de funciones de aseguramiento.
- 6 Los riesgos sobre la fiabilidad de la información financiera son una parte integral del mapa de riesgos de la organización y tienen en cuenta la influencia de otro tipo de riesgos.
- 7 Auditoría Interna, como tercera línea de defensa, realiza anualmente una evaluación del grado de madurez de los sistemas de control interno y gestión de riesgos de la organización y del papel de la segunda línea de defensa.
- 8 El Director de Auditoría Interna asiste a los comités de gestión de riesgos, cumplimiento, etc., de la segunda línea de defensa con voz pero sin voto, para no comprometer su independencia.
- 9 El Director de Auditoría Interna tiene acceso a las actas de los comités de riesgos, cumplimiento, ética, etc. de la segunda línea de defensa.
- 10 En la implantación de nuevas funciones de aseguramiento Auditoría Interna asume un rol de catalizador e impulsor de mejores prácticas.
- 11 Auditoría Interna participa y colabora en las implantaciones de sistemas de control interno asesorando sobre riesgos y controles necesarios de tal manera que se asegura así que los principales riesgos están cubiertos mediante un enfoque preventivo.

■ RANGO ALTO: Entre 22 y 15 puntos   ■ RANGO MEDIO: Entre 14 y 8 puntos   ■ RANGO BAJO: Igual o menor a 7 puntos

Total puntos:





## SOBRE PLAN DE AUDITORÍA INTERNA

Totalmente en desacuerdo: 0

Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 1

Totalmente de acuerdo: 2

- 1 El Director de Auditoría Interna presenta anualmente a la Comisión de Auditoría, para su aprobación, el Plan de Auditoría Interna basado en una evaluación de riesgos, de tal manera que se asegura que el plan está alineado con las prioridades de la organización.
- 2 El Plan de Auditoría Interna es comunicado a la Alta Dirección por el Director de Auditoría Interna.
- 3 El Director de Auditoría Interna comunica el impacto en el plan de cualquier limitación de recursos.
- 4 El Plan de Auditoría Interna también incluye, adicionalmente, actividades clave subcontractadas desarrolladas por terceros.
- 5 Auditoría Interna incluye el fraude como un riesgo más a ser evaluado e incluido en cada uno de los trabajos en el Plan de Auditoría Interna.
- 6 El Director de Auditoría Interna informa periódicamente a la Comisión de la marcha del Plan de Auditoría Interna.
- 7 El Plan de Auditoría Interna es lo suficientemente flexible para responder a eventos y riesgos emergentes durante el año.
- 8 El Director de Auditoría Interna informa a la Comisión de cualquier cambio en el plan durante el año.
- 9 El Director de Auditoría Interna elabora un plan estratégico de la función (a 3/5 años) que incluye una visión de la función alineada con los riesgos del plan estratégico de la organización.
- 10 El Director de Auditoría Interna informa periódicamente a la Comisión sobre la marcha del plan estratégico de la función.
- 11 El Director de Auditoría Interna comunica a la Comisión cualquier limitación al alcance en el Plan de Auditoría Interna y sus efectos potenciales, así como su impacto en el plan estratégico de la función.

■ RANGO ALTO: Entre 22 y 15 puntos   ■ RANGO MEDIO: Entre 14 y 8 puntos   ■ RANGO BAJO: Igual o menor a 7 puntos

Total puntos:





## SOBRE SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN

Totalmente en desacuerdo: 0

Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 1

Totalmente de acuerdo: 2

1 La Comisión de Auditoría supervisa el funcionamiento de Auditoría Interna y evalúa anualmente el desempeño del Director de Auditoría Interna.

2 La Comisión de Auditoría participa y establece los objetivos de desempeño del Director de Auditoría Interna.

3 La Comisión de Auditoría ha establecido unos indicadores y cuadro de mando de rendimiento de la función de Auditoría Interna que son medidos y evaluados periódicamente.

4 La Comisión de Auditoría hace un seguimiento y evalúa la efectividad y eficacia de la función de Auditoría Interna en el contexto general del sistema de gestión de riesgos y de gobierno corporativo de la organización.

5 La Comisión de Auditoría recibe del Director de Auditoría Interna, al menos anualmente, los resultados del programa de aseguramiento y mejora de la calidad que cubre todos los aspectos de la actividad de Auditoría Interna.

6 Periódicamente tras la finalización de cada trabajo se realizan encuestas a los auditados sobre la satisfacción y percepción de la función.

7 Auditoría Interna actúa y es percibida en la organización como un ejemplo a seguir en el cumplimiento de normas y comportamiento ético.

8 La calidad y efectividad de la función de Auditoría Interna es evaluada, al menos cada cinco años, por un tercero independiente y externo.

9 En lo referente a la relación con los reguladores, la Comisión realiza un seguimiento de las relaciones y comunicaciones con el supervisor.

■ RANGO ALTO: Entre 18 y 13 puntos   ■ RANGO MEDIO: Entre 12 y 7 puntos   ■ RANGO BAJO: Igual o menor a 6 puntos

Total puntos:





## SOBRE COORDINACIÓN CON EL AUDITOR DE CUENTAS

Totalmente en desacuerdo: 0     Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 1     Totalmente de acuerdo: 2

- 1 Existe una adecuada coordinación del auditor interno con los auditores de cuentas.
- 2 La Comisión de Auditoría revisa ambos planes de revisión y se asegura que no existan duplicidades o áreas sin cubrir.
- 3 Auditoría Interna tiene acceso a las recomendaciones de control interno realizadas por el auditor de cuentas y son tenidas en cuenta en los planes anuales.
- 4 El auditor de cuentas basa parte de su trabajo en las revisiones de Auditoría Interna logrando una mayor eficiencia y efectividad.
- 5 La Comisión de Auditoría revisa, con la ayuda de Auditoría Interna, otros servicios profesionales (relacionados con la consultoría, legal, fiscal, etc.) prestados por los auditores de cuentas y otros consultores, con el objetivo de evitar incompatibilidades en materia de independencia.
- 6 Se consulta la opinión de Auditoría Interna en el proceso de selección del auditor de cuentas.

RANGO ALTO: Entre 12 y 9 puntos     RANGO MEDIO: Entre 8 y 5 puntos     RANGO BAJO: Igual o menor a 4 puntos

Total puntos:







## Anexo 2 · Bibliografía

- *Audit Committee Effectiveness: What Works best* (PwC - The IIA Research Foundation. 4th Edition), 2011.
- *10 Key Internal Audit Topics for Audit Committee Consideration*. American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), 2013.
- *What every Director should Know*. Chartered Institute of Internal Auditors (IIA UK), 2015.
- *Manual Práctico para Comisiones de Auditoría* (ACI-KPMG), 2015.
- *Guía Práctica. Consejeros de la Comisión de Auditoría* (Deloitte), 2011.
- *Visión 2020. Desafíos de Auditoría Interna en el horizonte 2020* (KPMG-Instituto de Auditores Internos de España), 2015.
- *The broken triangle? Improving the relationship between internal audit, management, and the audit committee* (Deloitte), 2010.
- *Internal auditing: Adding Value Across The Board* (The IIA Research Foundation), 2006.
- *20 Questions Director Should Ask about Internal Audit* (The Canadian Institute of Chartered Accountants), 2007.
- *Competing priorities: Are CAE and audit committee priorities in sync?* (Grant Thornton), 2015.
- *Entorno de Control: Siete Preguntas que cualquier Consejero debe plantearse* (LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO. Instituto de Auditores Internos de España), 2014.
- *Corporate Governance Insights. Reinforcing audit committee oversight through global assurance*. European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA), 2012.
- *Driving success in a Changing World, 10 imperatives for Internal Audit* (The IIA Research Foundation), 2015.

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](http://www.auditoresinternos.es)

Depósito Legal: M-15129-2016

ISBN: 978-84-943299-9-9

Diseño y maquetación: desdezero, estudio gráfico

Impresión: IAG, SL

## OTRAS PRODUCCIONES DE LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO

### VISIÓN 2020. DESAFÍOS DE AUDITORÍA INTERNA EN EL HORIZONTE 2020

El estudio Visión 2020 pretende ser una reflexión de los actores que participan en la preservación del valor de las organizaciones y analiza los principales desafíos, oportunidades y tendencias de la profesión de Auditoría Interna en los próximos cinco años.

### ENTORNO DE CONTROL: SIETE PREGUNTAS QUE CUALQUIER CONSEJERO DEBE PLANTEARSE

El laboratorio de ideas del Instituto de Auditores internos analiza en este documento los siete aspectos clave que conforman el entorno de control. Con formato de pregunta y recomendación pretende ayudar a cualquier Consejero en el ejercicio de sus responsabilidades en la evaluación de la fortaleza del entorno de control.

### MARCO DE RELACIONES DE AUDITORÍA INTERNA CON OTRAS FUNCIONES DE ASEGURAMIENTO

Es la primera guía en español que clarifica el papel de Auditoría Interna como coordinadora de todas las funciones de aseguramiento. Establece qué funciones de aseguramiento deben darse en una empresa y qué puede y no hacer Auditoría Interna en su papel de coordinación para asegurar que se cumplen y evitar duplicidades.

### ENHANCING INTEGRATED REPORTING. INTERNAL AUDIT VALUE PROPOSITION

Es el primer trabajo de investigación conjunto realizado por los Institutos de Auditores Internos de varios países europeos, en el que los auditores internos reivindican su papel en la elaboración del informe integrado gracias a su situación estratégica dentro de las compañías y que les convierte en una pieza fundamental para la elaboración del Informe Integrado



LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO  
INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA

La Ley de Sociedades de Capital y el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas introducen significativas novedades relacionadas con las obligaciones de los administradores y consejeros en el ámbito del gobierno corporativo, la gestión de riesgos y el control interno.

A ello se suma la Ley de Auditoría de Cuentas, que extiende la exigencia de contar con una Comisión de Auditoría a todas las Entidades de Interés Público.

Esta guía de supervisión identifica y analiza el marco en el que se desarrolla la relación de supervisión de las Comisiones de Auditoría con la función de Auditoría Interna, proponiendo un marco de buenas prácticas que asegure el éxito de Auditoría Interna como soporte de la Comisión y que evite o mitigue riesgos cuya materialización impediría obtener el máximo valor de su actividad.