

A U D I T O R Í A I N T E R N A



LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO  
INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA

# Gestión estratégica del talento en 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.



# Gestión estratégica del talento en Auditoría Interna

Junio 2017

## MIEMBROS DE LA COMISIÓN TÉCNICA

### COORDINACIÓN:

Águeda de Lara Valero, CIA. EDP RENOVÁVEIS

José Luis Alcina Jaume. MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL

José Francisco Fernández López

Lucía González Fernández. BANCO SABADELL

Javier Gregorio López Espuela, CIA, CCSA, CRMA. LIBERBANK

Isabel Martín Pascual, CIA, CRMA. NOVO BANCO

Félix Moro Ronda. DELOITTE

Francisco Narvárez Manzanares. GRUPO CORPORATIVO FUERTES

Jesús Pinelo Jiménez. FERROVIAL

Jaume Piña Llinas. MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL

Ángela Pleite García, GREA. MAPFRE

Rodrigo Salvador Alonso. BBVA

Raúl Santayana Gómez. CNMC

José Luis Solís Céspedes, CIA, CRMA, TEAI. FPV PROYECTOS EMPRESARIALES

Muriel Uzan, CIA, CRMA. TELEFÓNICA



Nuestra guía profesional, el *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*, establece normas que deben ser referencia en la gestión de los equipos de Auditoría Interna y que definen los principios básicos para el ejercicio de la profesión y las bases para evaluarlo.

Buenas prácticas, en definitiva, que ayudan a mitigar y eliminar los riesgos asociados a la gestión de personas, y que mejorarán la formación, calidad y desempeño del equipo y de los trabajos realizados para que ofrezcamos el mejor servicio a nuestros *stakeholders*: las Comisiones de Auditoría y la alta dirección.

Felicito a la Comisión Técnica encargada de la elaboración de este trabajo, que recoge de forma precisa los principales aspectos relacionados con la gestión estratégica del talento en nuestras Direcciones de Auditoría Interna, un aspecto que debe entenderse e integrarse en las estrategias de negocio.

En él se analizan la selección, formación profesional continua, gestión generacional y fidelización de los equipos desde diferentes vertientes, ayudando, entre otros aspectos, a determinar los recursos y las alternativas para obtenerlos, definir las competencias necesarias para el área y diseñar una estrategia de formación adecuada que permita fidelizar a los equipos y proporcionar planes de carrera adecuados que maximicen su potencial.

Logrando estos objetivos, la Dirección de Auditoría Interna será una referencia de talento en la empresa, siendo cantera de futuros directivos y también el destino de otros profesionales, ejerciendo una vez más como motor de cambios en la organización.

Ernesto Martínez Gómez, CIA, CRMA

Presidente del Instituto de Auditores Internos de España





# Índice

INTRODUCCIÓN	07
REFERENCIAS A LA GESTIÓN DE EQUIPOS EN EL MARCO INTERNACIONAL PARA LA PRÁCTICA DE AUDITORÍA INTERNA	07
La gestión de recursos humanos como componente de las certificaciones de calidad .....	11
Estudios, <i>benchmarking</i> de la función de Auditoría Interna .....	12
LA SELECCIÓN EN AUDITORÍA INTERNA	13
Determinación de recursos del departamento de Auditoría Interna .....	14
Determinación de las competencias del Departamento de Auditoría Interna .....	15
Alternativas para la obtención de recursos .....	18
La oferta: componentes salariales y no salariales .....	18
Proceso de acogida del auditor interno .....	22
LA FORMACIÓN PROFESIONAL CONTINUA EN AUDITORÍA INTERNA	23
Diseño de una estrategia de formación .....	24
Técnicas de formación .....	26
Evaluación de competencias como <i>input</i> del Plan Estratégico de Formación .....	29
LA FIDELIZACIÓN EN AUDITORÍA INTERNA	31
Fidelización por el contenido de la función .....	34
Fidelización por incentivos. Modelo de recompensa global .....	34
Fidelización en entornos multinacionales .....	37
Control y medición de la fidelización en Auditoría Interna .....	39
Plan de carrera .....	40
EL PLAN DE SUCESIÓN DEL DIRECTOR DE AUDITORÍA INTERNA	42
AUDITORÍA INTERNA COMO REFERENCIA DE TALENTO EN LA ORGANIZACIÓN	43
ANEXO · TÉCNICAS DE FORMACIÓN	45
<i>Mentoring</i> .....	45
Formación mediante proyectos .....	46









## Introducción

Si hay un aspecto en el que todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, sector, misión u objetivo estratégico están de acuerdo, es en que las personas, el capital humano, son el recurso más valioso que poseen. Es difícil pronosticar qué pasará en el futuro, pero a día de hoy, no hay empresa sin personas.

“El valor diferencial de un empleado con talento es tres, cinco y hasta diez veces más útil, crítico y duradero que el que se puede obtener de una persona que carece de él (...). Solo quienes sepan gestionarlo, quienes entiendan la necesidad de integrarlo en su estrategia de negocio, conseguirán optimizar su proyección en los mercados y ganar en solidez.”<sup>1</sup>

La gestión del talento es, por tanto, uno de los ejes fundamentales para la consecución de los objetivos de una empresa y de cada uno de los departamentos que la integran.

En este documento se abordan las distintas dimensiones de la gestión del talento, entendida como un conjunto de procesos diseñados para atraer, desarrollar, motivar y retener a personas, desde la óptica de la consecución de los objetivos del Departamento de Auditoría Interna y en el ámbito del *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna* vigente (en adelante MIPP).

Gestionar el talento es fundamental para el logro de objetivos de la empresa y del departamento de Auditoría Interna.



## Referencias a la gestión de equipos en el Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna

El MIPP marca unos principios y reglas de conducta que han de estar presentes en el desarrollo de los trabajos del departamento de Auditoría Interna.

Por encima de las competencias técnicas (*hardskills*) y capacidades, aptitudes o habili-

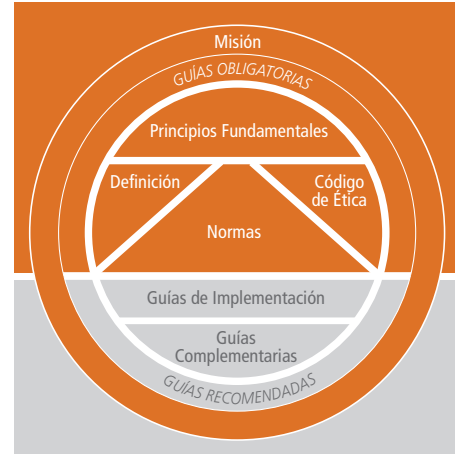
dades (*softskills*) exigibles para un auditor interno, debe estar su comportamiento y los principios y el rigor con el que debe desempeñar su trabajo, establecidos en el Código de Ética. Esta forma de actuar es requisito indispensable para que los auditores internos se

1. Workmeter. *Cómo gestionar el talento en tu empresa*, 2015

ganen el respeto de las personas y para la buena imagen de Auditoría Interna<sup>2</sup>, facilitando no solo que ésta agregue valor en el desarrollo de sus trabajos, sino que actúe como propulsora del comportamiento ético en la organización.

Asimismo, el MIPP establece unas Normas para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna que deben ser referencia en la gestión de los equipos de Auditoría Interna y que definen los principios básicos para el ejercicio de la función y las bases para evaluar el desempeño.

Por último, la gestión de recursos humanos es uno de los componentes objeto de análisis en



la evaluación del cumplimiento del MIPP que se realiza en los procesos de obtención de certificados de calidad de Auditoría Interna.

## NORMAS SOBRE ATRIBUTOS Y NORMAS SOBRE DESEMPEÑO RELACIONADAS CON LA GESTIÓN DEL TALENTO

### NORMAS SOBRE ATRIBUTOS – Tratan las características de las organizaciones y las personas que prestan servicios de Auditoría Interna

#### 1200 – APTITUD Y CUIDADO PROFESIONAL

*Los trabajos deben cumplirse con aptitud y el cuidado profesional adecuados.*

#### 1210 – APTITUD

*Los auditores internos deben reunir los conocimientos, las capacidades y demás competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades individuales. La actividad de Auditoría Interna, colectivamente, debe reunir u obtener los conocimientos, las capacidades y demás competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades.*

#### 1220 – CUIDADO PROFESIONAL

*Los auditores internos deben cumplir su trabajo con el cuidado y la aptitud que se esperan de un auditor interno razonablemente prudente y competente. El cuidado profesional adecuado no implica infalibilidad.*

#### 1230 – DESARROLLO PROFESIONAL CONTINUO

*Los auditores internos deben perfeccionar sus conocimientos, aptitudes y otras competencias mediante la formación profesional continua.*

### NORMAS SOBRE DESEMPEÑO – Describen la naturaleza de los servicios de Auditoría Interna y proporcionan criterios de calidad con los cuales puede evaluarse el desempeño de estos servicios

#### 2030 – ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

*El Director de Auditoría Interna debe asegurar que los recursos de su departamento sean apropiados, suficientes y eficazmente asignados para cumplir con el plan aprobado.*

2. Instituto de Auditores Internos de España y KPMG. *Visión 2020-Desafíos de Auditoría Interna en el horizonte 2020*, 2015.

## Aptitud profesional

Según las **Guías de Implementación 1200 y 1210**, es la habilidad para aplicar el conocimiento a las situaciones que se puedan producir, y gestionarlas adecuadamente sin recurrir a extensas investigaciones técnicas y asistencia. Ambas Guías enumeran una serie de aspectos relacionados con los **conocimientos, técnicas y otras competencias que debe tener un auditor interno**, entre los que se encuentran: comprensión de los principios de dirección, fundamentos de temas de negocios, cualidades para tratar con las personas, conocimientos sobre riesgos clave de tecnología informática, conocimientos sobre indicadores de fraude, aptitud en los principios y técnicas contables y capacidades de comunicación.

Para que la Norma 1200 (Aptitud y Cuidado Profesional) se cumpla, el Director de Auditoría Interna (en adelante DAI) debe:

- Establecer los criterios apropiados de formación y experiencia para cubrir los pue-

tos de Auditoría Interna, teniendo en cuenta el alcance del trabajo y el nivel de responsabilidad.

- Llevar a cabo un análisis anual de los conocimientos, habilidades y demás competencias que posee la actividad de Auditoría Interna, lo que ayuda a identificar las áreas de oportunidad que pueden ser afrontadas mediante educación profesional continua, contratación de personal, o externalización conjunta (*co-sourcing*).

Una vez identificado el talento o competencias disponibles por parte del DAI, éste deberá asegurar también:

- **Visión global de la organización y del negocio**, ya que se observa un cambio en la Función de Auditoría Interna, de un enfoque tradicionalmente centrado en el reporte financiero a un enfoque estratégico que exige una monitorización más efectiva del Gobierno corporativo<sup>3</sup>.

## CONOCIMIENTOS, TÉCNICAS Y OTRAS COMPETENCIAS QUE DEBE TENER UN AUDITOR INTERNO



Comprensión de los **principios de dirección**, para reconocer y evaluar la materialidad y significatividad de las desviaciones de las prácticas empresariales correctas.



Una apreciación los **fundamentos de temas de negocios** tales como contabilidad, economía, derecho mercantil, tributación, finanzas, métodos cuantitativos, tecnología de la información, gestión de riesgos y fraude.



**Cualidades para tratar con las personas**, comprender las relaciones humanas y mantener relaciones satisfactorias con los clientes de los trabajos regularmente con registros e informes financieros.



Conocimientos de los riesgos clave de **tecnología informática** y sus controles, y de las técnicas disponibles de Auditoría Interna basadas en tecnología.



**Aptitud en los principios y técnicas contables** si los auditores internos trabajan regularmente con registros e informes financieros.



Conocimientos para identificar indicadores de **fraude**.



Capacidades de **comunicación**.

3. Korn Ferry Institute. *License to Lead: Seven personal attributes that maximize the impact of the most successful chief audit executives*, 2010.

Las Normas sobre atributos y desempeño abordan características de las organizaciones y las personas que prestan servicios de Auditoría Interna.

- **Anticipación a las novedades en materia regulatoria/contable o de Gobierno** (Ley de Sociedades de Capital, Código de Buen Gobierno, Ley de Auditoría), Normas Internacionales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna<sup>4</sup>.
- **Combinación de conocimientos metodológicos** de la propia función, financieros, habilidades de comunicación, cierta empatía y capacidad de influencia.
- **Competencias en tecnología<sup>5</sup>**, lo que permite emplear técnicas avanzadas de análisis de datos que aportan eficiencia en la realización de pruebas mediante la automatización de las mismas. Por otro lado, el desarrollo de las tecnologías supone un nuevo campo que debe ser objeto de supervisión por parte del auditor, surgiendo una Auditoría Interna especializada en los sistemas de información con sus propias características.

### Cuidado profesional

Conlleva actuar con prudencia y de forma competente a la hora de plantear los objetivos y alcance de los trabajos, establecer prioridades y permanecer alerta para identificar riesgos y errores relevantes, así como situaciones de fraude, hechos intencionadamente incorrectos, errores y omisiones, ineficiencias, despilfarros, ineficacias y conflictos de intereses (Guía de Implementación 1220).

Asimismo, el auditor interno deberá desarrollar su trabajo de forma responsable evaluando el coste-beneficio de las actividades reali-

zadas. Por ello, los DAI deben llevar a cabo una labor no sólo de formación sino también de sensibilización con su equipo, con el objetivo de que éste actúe de manera eficiente y focalice sus esfuerzos en riesgos relevantes o aspectos que aportan valor a la organización.

### Desarrollo profesional continuo

La Guía de Implementación 1230 orienta este objetivo a través de la obtención de certificaciones profesionales como la designación CIA (Certified Internal Auditor), u otras relacionadas con Auditoría Interna que, por un lado permiten constatar la cualificación de los auditores internos y por otro lado, aseguran la realización de formación continua teniendo en cuenta los requisitos de horas de formación anuales para mantener dichas certificaciones: los créditos CPE (Continuing Professional Education).

Asimismo, se pone énfasis en la formación de los auditores internos sobre la evolución de las normas, procedimientos y técnicas de Auditoría Interna.

En los casos en los que los auditores internos desempeñan trabajos de Auditoría Interna y consultoría de especialización, como tecnología de la información, tributación, asuntos actuariales o diseño de sistemas, pueden llevar a cabo formación especializada para desempeñar su trabajo de forma adecuada, y con el objetivo de mantener su aptitud respecto a los procesos de gobierno, riesgos y control de su organización.

4. Instituto de Auditores Internos de España y KPMG. *Visión 2020-Desafíos de Auditoría Interna en el horizonte 2020*, 2015.

5. PwC. *Estudio sobre el estado de la profesión de Auditoría Interna 2014. Hoja de ruta para el cambio*, 2014.



Asimismo, el DAI deberá mantener el compromiso visible de facilitar recursos adecuados para el desarrollo profesional promoviendo acciones formativas mediante presupuestos adecuados de formación<sup>6</sup>.

### Administración de recursos

La **Guía de Implementación 2030** establece que los recursos deben ser:

- **"Apropiados"**, se refiere a la mezcla de conocimientos, capacidades y demás competencias necesarias para llevar a cabo el plan.
- **"Suficientes"**, se refiere a la cantidad de recursos necesarios para cumplir con el plan. Los recursos están eficazmente asignados cuando se utilizan de forma tal que

optimizan el cumplimiento del plan aprobado.

La Guía impulsa fomentar la evaluación o inventariar las habilidades específicas requeridas para desempeñar las tareas de Auditoría Interna y, con ello, dar cumplimiento a la suficiencia para llevar a cabo esas tareas con la amplitud, la profundidad y la oportunidad esperadas por la alta dirección y el consejo de administración, según se establece en el estatuto de Auditoría Interna.

Las Guías de Implementación de las Normas Internacionales establecen que asegurar la adecuación de los recursos de Auditoría Interna es, en última instancia, una responsabilidad de la alta dirección y el consejo de administración de la organización, y el DAI debe ayudar al cumplimiento de esta responsabilidad.

**El DAI deberá promover acciones formativas con presupuestos adecuados para facilitar el desarrollo profesional.**

## LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO COMPONENTE DE LAS CERTIFICACIONES DE CALIDAD

Los procesos de certificación de calidad de los departamentos de Auditoría Interna analizan el cumplimiento del MIPP, evaluando, entre otros aspectos, la dependencia del área, la existencia y aplicación práctica de un estatuto de Auditoría Interna y, relacionado con el personal, incidiendo en cuestiones como la formación y evaluación de los auditores internos.

Con carácter general, se realizan encuestas y/o entrevistas a la Dirección, Presidencia, a

los responsables de las áreas auditadas y al propio departamento de Auditoría Interna. El objetivo es obtener información respecto a qué se espera de Auditoría Interna y si ésta cumple con las expectativas que de ella se tienen en la Organización.

En una Evaluación de la Calidad (*Quality Assurance - QA*):

- Se evalúa si los auditores internos se han adherido al Código de Ética de la compañía

6. The IIA Research Foundation. *Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector*, 2009.

y si cumplen con él y con las Normas de Desempeño y sobre Atributos del MIPP, concretamente la 1210-Aptitud, 1220-Cuidado Profesional y 1230-Desarrollo Profesional.

- Se analiza el proceso de selección.
- Se examinan los conocimientos y la experiencia de los auditores internos conforme a lo requerido en el Estatuto de Auditoría Interna y en el Plan de Auditoría Interna aprobado.

· Se analiza la formación recibida por el equipo de Auditoría Interna y se ponderan las certificaciones internacionales (CIA, CISA, CRMA...), analizando el ratio de auditores internos certificados.

· Se considera si existen evaluaciones internas al final de cada trabajo o una Evaluación de Desempeño periódica, así como la compensación de los auditores y el plan de carrera profesional.

## ESTUDIOS, *BENCHMARKING* DE LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

Existen diferentes organizaciones que evalúan y analizan si el desempeño de la profesión se realiza conforme a estándares homogéneos, asegurando que se contemplan los nuevos retos e incertidumbres a los que se enfrentan las entidades en el mercado.

### The Global Internal Audit Common Body of Knowledge (CBOK)<sup>7</sup>

The IIA Research Foundation publicó, dentro del CBOK 2015, el documento denominado *Internal Audit Quality Assurance and Improvement*, que evaluaba dentro de la Función de Auditoría Interna cómo se estaban ejecutan-

do los Quality Assurance and Improvement Programs (QAIPs), según la Norma 1300.

De las conclusiones del estudio se desprende que en la calidad está la diferencia. Para conseguirlo, los participantes de la encuesta CBOK 2015 confirmaron que, entre las medidas para conseguir la efectividad de un QAIP en curso, que añade valor y fortalezca el área, se encuentra la de recibir más horas de entrenamiento y programas de capacitación.

Según el estudio, *“las maneras de llevar a cabo la Función de Auditoría Interna implican que los auditores internos han de ser conside-*

La evaluación y análisis del desempeño profesional sirve para asegurar que se contemplan los retos e incertidumbres a los que se enfrentan las entidades.

7. CBOK es el mayor estudio en curso de la profesión de Auditoría Interna en el mundo. Incluye la participación de los auditores internos y sus *stakeholders* (grupos de interés). Se desarrolla en dos fases; la primera está dirigida por la Fundación de Auditoría Interna junto con el apoyo de los Institutos de Auditoría Interna de cada país miembro para incluir a los profesionales de todos los niveles. La segunda fase es un estudio global que reúne las perspectivas de las partes interesadas (altos directivos, comisiones de auditoría y juntas) que complementa las conclusiones de la fase anterior. Los resultados combinados de CBOK ofrecen una visión general de cómo se está practicando la profesión y los cambios previstos en el futuro.

*rados como verdaderos profesionales. Para ello, entre otras, hay que fomentar e impulsar la formación y la gestión del talento y poder llevar a cabo las actividades tales como un monitoreo continuo del universo auditable, realizar evaluaciones internas periódicas, así como participar en evaluaciones externas (...)*”.

## Global Audit Information Network (GAIN)

La herramienta de *benchmarking* *Global Audit Information Network*® (GAIN) permite comparar a cada departamento de Auditoría Interna el tamaño, la experiencia y otras métricas

con los promedios de organizaciones similares. Las métricas incluyen estadísticas organizativas, departamento de personal y costes, supervisión (incluyendo información de la Comisión de Auditoría), medidas operativas (incluyendo ciclos de vida de la Auditoría Interna), medidas de desempeño, evaluación de riesgos y planificación de Auditoría Interna.

Algunos de los puntos evaluados en GAIN están directamente relacionados con la gestión del talento como son *Horas de formación, Desempeño de Auditoría, y Herramientas y técnicas utilizadas en Auditoría.*



## La selección en Auditoría Interna

Como se menciona en el apartado anterior, la Norma 2030 del MIPP indica que *“el Director de Auditoría Interna debe asegurar que los recursos de Auditoría Interna sean apropiados, suficientes y eficazmente asignados para cumplir con el plan aprobado”*.

La evaluación continua de riesgos sirve de soporte para ajustar las planificaciones y universos auditables<sup>8</sup>, que determinarán la gestión y

coordinación de los recursos humanos disponibles. En este sentido, el DAI se apoyará en dicha evaluación para determinar el número de recursos y las competencias necesarias para cumplir los objetivos estratégicos del área. También deberá tomar decisiones en relación a la contratación de recursos o a la externalización de funciones.

8. El universo auditable, según la Guía de Implementación 2010 del *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*, está formado por todas las áreas de riesgos que podrían ser objeto de auditoría, y que se materializa en la lista de los posibles trabajos de auditoría que se pueden realizar. Incluye proyectos e iniciativas relacionadas con el plan estratégico de la organización, y puede ser estructurado en unidades de negocio, líneas de productos o servicios, procesos, programas, sistemas o controles.

## DETERMINACIÓN DE RECURSOS DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA

El proceso a seguir por el DAI se resume en:

### DETERMINACIÓN DE RECURSOS DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA



A partir del Plan de Auditoría Interna se estiman los recursos necesarios en tiempo para cada auditoría interna.

### Análisis de mapas de riesgos

La determinación del Plan de Auditoría Interna parte de la identificación, a partir de los mapas de riesgos inherentes y residuales, de los riesgos a considerar con el fin de promover la consecución de los objetivos estratégicos de la organización<sup>9</sup>. En empresas multinacionales o con varias líneas de negocio puede existir un mapa de riesgos por cada geografía o por cada negocio, o un mapa único que se complemente con una tabla de doble entrada riesgo – geografía/país/unidad de negocio/empresa, según la complejidad de la organización.

### Vinculación de riesgos a procesos

Una vez definidos los riesgos a considerar según su relevancia, se determina para cada uno de ellos cuales son los procesos asociados. Un proceso puede estar relacionado con varios riesgos y un mismo riesgo puede afectar a varios procesos.

### Definición de auditorías internas sobre procesos

Tras identificar los procesos a revisar, se determinan las diferentes auditorías internas que se deberían realizar en relación a dichos procesos. Este conjunto de trabajos constituye el Plan de Auditoría Interna.

Este ejercicio también considerará los conocimientos que el área tiene de los riesgos y de los procesos, así como el *input* de la Dirección.

### Estimación de recursos por auditoría

A partir del Plan de Auditoría Interna se realiza una estimación de los recursos necesarios en tiempo (horas/días/semanas) para cada una de esas auditorías internas. A título indicativo, un trabajo de Auditoría Interna podría repartirse de la siguiente forma: 25% planificación, 50% trabajo de campo y 25% informe.

9. Según la publicación de Deloitte *COSO. Evaluación de Riesgos. Enterprise Risk Services*, el riesgo inherente es el que se produce ante la ausencia de alguna acción que la dirección pueda tomar para alterar tanto la probabilidad como el impacto del mismo. El riesgo residual es aquel que persiste tras la respuesta de la Dirección al riesgo.



La suma de la estimación del tiempo por Auditoría Interna dará como resultado el tiempo total necesario para cubrir el total del Plan.

Por otro lado, el Plan Estratégico del área se cubrirá con el tiempo que resulte de la suma de los Planes de Auditoría Interna. Así, el total de recursos del departamento podría determinarse con la siguiente fórmula:

$$\frac{\sum_1^n \text{Tiempo por auditoría (semanas, días, horas)}}{\text{Tiempo disponible}} = \text{Total recursos necesarios}$$

Fuente: Elaboración propia

- El tiempo por cada auditoría interna se estimará partiendo de los conocimientos sobre el área y el nivel de control percibido por el DAI.
- Para la determinación del tiempo disponible, el DAI tendrá en cuenta el tiempo dedicado a otras actividades distintas a la realización de trabajos como formación, tareas administrativas, tareas de reporte, seguimiento de recomendaciones y otras. En equipos de Auditoría Interna de gran tamaño puede haber personal específicamente dedicado a estas tareas y a otras como

mantenimiento de herramientas informáticas.

La aplicación de la fórmula anterior es válida cuando no existen otros factores que determinan la dimensión del departamento. Estos factores a tener en cuenta son:

- **Dispersión geográfica:** A mayor dispersión geográfica, mayor dimensión del equipo. Adicionalmente, a la hora de planificar hay que tener en cuenta los tiempos de desplazamiento cuando se trata de equipos centralizados.
- **Necesidad de conocimientos técnicos específicos:** El Plan de Auditoría Interna puede incluir trabajos que requieran un cierto perfil técnico que no todos los auditores deben tener. Variará en función del sector en el que se encuadre la organización. Por ejemplo, los conocimientos actuariales pueden ser específicos y necesarios para determinadas auditorías internas en el sector asegurador. Cuanto mayor sea el número de auditorías internas para las que son necesarios conocimientos técnicos específicos mayor será el dimensionamiento del equipo. No obstante, en este punto se puede acudir a la subcontratación (Ver “*Alternativas para la obtención de recursos*”, página 18).

La determinación de competencias para debe considerar los conocimientos, aptitudes y comunicación interpersonal para afrontar los distintos retos.

## DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA

El concepto de competencia es multidimensional e incluye distintos niveles como SABER (conocimientos), SABER HACER (aptitudes), SABER SER (actitudes y valores que guían el comportamiento) y SABER ESTAR (capacidades relacionadas con la comunicación inter-

personal y el trabajo cooperativo). En otras palabras, la competencia es la capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores.



**Conocimiento:** Hechos o información adquiridos por una persona a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un asunto.

**Aptitud:** capacidad que una persona posee para efectuar una determinada actividad. La palabra aptitud proviene del latín aptus que significa "capaz para". La aptitud tiene una componente innata. Con el adecuado desarrollo y entrenamiento, las aptitudes se convierten en habilidades.

**Actitud:** Es el comportamiento que emplea un individuo para hacer las labores. En este sentido, se puede decir que es su forma de ser o el comportamiento a la hora de actuar.

Fuente: Elaboración propia

Las competencias necesarias para cubrir el Plan Estratégico de Auditoría Interna se pueden clasificar en:

- **Competencias básicas:** Son las que ha de tener un auditor interno como parte de una organización, comunes a cualquier otro empleado de la misma. Por ejemplo, tener capacidad de trabajar en equipo es una competencia que hoy en día se valora en todas las organizaciones para todos los puestos.
- **Competencias específicas:** Son las que diferencian a un auditor interno del resto de empleados de la organización. Por ejemplo, los auditores internos de una organización están obligados a tener conocimiento sobre el MIPP.

### Diez competencias centrales del auditor interno



Fuente: IIA. Marco Global de Competencias de Auditoría Interna, 2013.



Con base en el documento *Marco Global de Competencias de Auditoría Interna* del IIA, publicado en 2013, se muestran a continua-

ción, a modo de ejemplo, el conjunto de atributos que podrían tener un DAI y un auditor interno.

DAI	Competencia	Atributos
CONOCIMIENTO	MIPP	Conoce en profundidad el MIPP y las implicaciones de su implantación
	Perspicacia de negocio	Conoce los riesgos claves del sector en que opera la organización
	Gobierno, Riesgo y Control	Domina las mejores prácticas en materia de Gobierno, Gestión de Riesgos y Control Posee conocimientos en materia de Gobiernos de Tecnologías de la Información
	Gestión de Auditoría Interna	Conoce los fundamentos de la Planificación Estratégica y la Gestión de Proyectos
APTITUD/HABILIDAD	Gestión de Auditoría Interna	Capacidad de gestión de equipos: fijación de normas claras de desempeño, distribución de roles y tareas, diseño de planes de sucesión
	Comunicación	Capacidad de interlocución a nivel de Consejo de Administración/CEO, según corresponda, sobre temas éticos, no cumplimiento, mejoras de eficacia y eficiencia en la Organización
	Gobierno, Riesgo y Control	Capacidad de promover una cultura basada en la identificación y gestión de los riesgos
	Persuasión y colaboración	Capacidad de construir alianzas estratégicas con <i>stakeholders</i> internos y externos
ACTITUD	Ética Profesional	Liderazgo en materia de ética y buenas prácticas
	MIPP	Exigente en cuanto a la objetividad e independencia de la función de Auditoría Interna Tendente a la consecución de los más altos niveles de calidad
	Persuasión y colaboración	Capaz de mantener una actitud orientada al servicio
	Mejora e Innovación	Promotor del cambio y la mejora continua
AUDITOR INTERNO	Competencia	Atributos
CONOCIMIENTO	Gobierno, Riesgo y Control	Conocimiento sobre los conceptos de control Comprende los procesos para dar soporte a la detección del fraude
	Perspicacia de negocio	Conocimientos de los aspectos técnicos de conceptos financieros, gerenciales y de contabilidad de costes, estándares, sistemas y procesos de reporte apropiados para trabajos de auditoría
	Pensamiento crítico	Conocimiento de técnicas de resolución de problemas y de herramientas de análisis de datos
APTITUD/HABILIDAD	Gobierno, Riesgo y Control	Capaz de crear planes de trabajos de auditoría sobre la base del riesgo y su impacto en la organización
	Comunicación	Habilidades de comunicación a distintos niveles de la organización
	Persuasión y colaboración	Capacidad de construir alianzas efectivas con los clientes de trabajo de Auditoría Interna para lograr resultados
	Pensamiento crítico	Capacidad de analizar y evaluar la eficiencia y la eficacia de los procesos de negocio
ACTITUD	Entrega de Auditoría	Capacidad de gestionar el propio tiempo, respondiendo a objetivos y fechas
	Ética Profesional	Capaz de mantener una actitud ética en el desarrollo de su trabajo y de discutir conflictos éticos con sus superiores
	Gestión de Auditoría Interna	Tendente a la búsqueda de crecimiento personal y con capacidad de aprendizaje
	Perspicacia de negocio	Tendencia a mantenerse actualizado en los últimos desarrollos globales, requisitos legales y regulatorios y su impacto en los trabajos de Auditoría Interna
	Mejora e Innovación	Búsqueda de oportunidades de mejora continua

El plan estratégico debe considerar alternativas para obtener recursos, valorando ventajas e inconvenientes de ambas opciones, enfocado en las competencias del auditor interno.

## ALTERNATIVAS PARA LA OBTENCIÓN DE RECURSOS

Una vez diseñado el Plan Estratégico de Auditoría Interna y definidos los recursos y las competencias necesarias para abordarlo, el DAI cuenta con diversas alternativas para su obtención<sup>10</sup>:

### Reclutamiento

Proceso en el que se contrata personal adecuado para desempeñar las labores de Auditoría Interna.

Se puede optar por reclutar dentro o fuera de la propia organización. En este sentido, hay que valorar las ventajas e inconvenientes de ambas opciones con el foco en las competencias del auditor interno. Por ejemplo, internamente pueden reclutarse personas con gran conocimiento de la Organización y del entorno competitivo, pero con bajo conocimiento del MIPP, y viceversa.

### Outsourcing

Proceso en el que se decide contratar los servicios de una empresa para realizar tareas en

las que está especializada. Esta estrategia se debería seguir:

- Cuando se trate de trabajos de Auditoría Interna para los que se requieran competencias específicas para las que no se justifica tener recursos internos con dichas competencias.
- Cuando se trate de un departamento de Auditoría Interna pequeño al que no se permite contratar empleados.

### Co-sourcing:

Proceso por el que se contratan los servicios de una empresa que trabajará directamente con algunos auditores internos de la organización.

La ventaja de esta estrategia es que se puede obtener un conocimiento por parte de Auditoría Interna que no se tenía anteriormente.

## LA OFERTA: COMPONENTES SALARIALES Y NO SALARIALES

Cuando se opta por el reclutamiento, tras realizar un proceso de selección, una de las decisiones clave que ha de tomar el DAI es la oferta a proponer al candidato seleccionado.

El Departamento de Recursos Humanos dará orientaciones al DAI sobre la Política Retributiva de la organización, que debe tener las siguientes características:

- **Equitativa**, garantizando la correspondencia entre los distintos puestos de trabajo y sus retribuciones.
- **Competitiva**, permitiendo atraer, retener y motivar al personal con talento.
- **Motivadora**, fomentando la excelencia.
- **Flexible**, posibilitando hacer ajustes a lo largo del tiempo.

10. En 2008 el IIA publicó el documento *Declaración de posición del IIA sobre alternativas de obtención de recursos de la función de Auditoría Interna*, cuyo propósito es "ofrecer una guía para la dirección, las Comisiones de Auditoría y el DAI sobre la obtención de recursos de Auditoría Interna y las diversas inquietudes que surgen".

Una política retributiva que carezca de las características anteriores puede ocasionar la pérdida de los trabajadores con mayor talento, ausencia de compromiso e iniciativa de los empleados, envejecimiento de la plantilla, dificultades en la captación de personal y rigideces que dificulten el cambio de modelo productivo, entre otros. Para evitar estos riesgos, hay que partir de una descripción y valoración correcta de los puestos, conociendo el nivel de responsabilidad que lleva aparejado y el contexto de mercado laboral en el que se encuentra la compañía (este último punto es de especial relevancia en contextos internacionales).

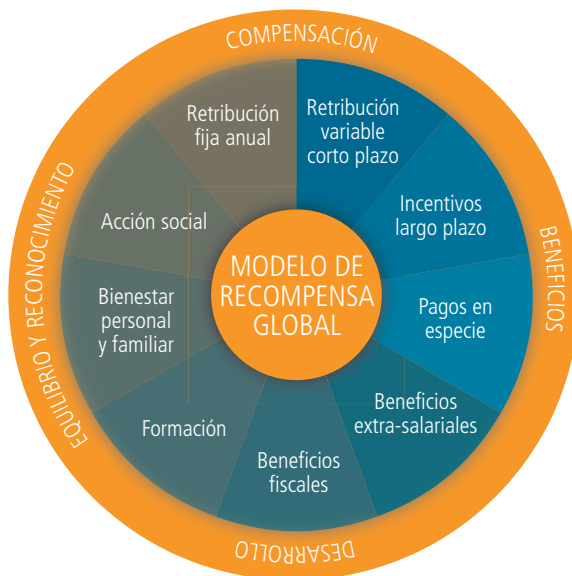
El DAI deberá garantizar la equidad retributiva de los miembros del departamento, toman-

do en consideración las exigencias de los distintos mercados laborales cuando existen diferentes ubicaciones y garantizando el cumplimiento futuro de los objetivos estratégicos a largo plazo.

Las organizaciones con mayor grado de madurez en la gestión de Recursos Humanos utilizan la filosofía del MODELO DE RECOMPENSA GLOBAL.

Este modelo estaría compuesto por cuatro elementos que ayudarían a la organización a atraer y retener el talento<sup>11</sup>: compensación, beneficios, desarrollo y equilibrio entre la vida personal y profesional, y reconocimiento.

**Una política retributiva que no es equitativa, competitiva, motivadora y flexible puede ocasionar la pérdida de los auditores internos con mayor talento.**



Fuente: Elaboración propia

11. Top Employers Institute. *Compensation & Benefits Research Report*, 2015.

Los elementos *Compensación* y *Beneficios* están ligados a componentes más tradicionales de la oferta. Hablamos de<sup>12</sup>:

- **Retribución fija anual en efectivo.** Tiene carácter fijo periódico y es independiente de la actuación individual. Su cuantía depende del contenido del puesto y de la competitividad externa. Su finalidad se basa en reconocer al empleado su labor en la empresa a través del cumplimiento de las funciones de su puesto de trabajo.

El *Estudio de remuneración 2016 – Banca*, de Page Personnel en España recoge un salario mínimo de 25.000 euros para un auditor interno sin experiencia previa, y máximo de 55.000 euros para un auditor interno con una experiencia previa de 3 a 6 años. Asimismo, el *Estudio de Remuneración 2015 del área de Finanzas*, de Michael Page en España, establece un rango de remuneración del DAI entre 40.000 euros (DAI de una empresa con cifras de negocio inferior a 30 millones de euros y con edad entre 30 y 40 años) y 150.000 euros (DAI de una empresa con cifras de negocio superior a 150 millones de euros y con edad superior a 40 años).

- **Retribución variable a corto plazo.** Se trata de una retribución que la empresa le da al trabajador como reconocimiento de su efectividad en el desempeño de su puesto de trabajo. Se relaciona con la motivación individual al reconocerse la contribución del empleado al buen funcionamiento de la empresa, compartir el éxito económico de

la Organización con el colectivo de empleados y crear “buena imagen” interna.

- **Incentivos a largo plazo.** Compensaciones que percibe un empleado en un periodo de tiempo superior al ejercicio económico, normalmente entre tres y cinco años, que están relacionados con los resultados empresariales, la actuación del empleado y la evolución del negocio. Su finalidad consiste en reconocer el desempeño del empleado, aumentar su fidelidad y mantenerlo en la empresa. Para Auditoría Interna podrían estar ligados al Plan Estratégico del área.
- **Pagos en especie.** Son aquellos que la empresa otorga al individuo y que reemplazan directa o indirectamente parte de la remuneración dineraria del empleado con el objeto de obtener algún tipo de ventaja fiscal o social.
- **Beneficios de previsión extra-salarial.** Proporcionan prestaciones dinerarias a los empleados para hacer frente a posibles pérdidas de renta de trabajo, por contingencias de fallecimiento, invalidez o enfermedad (seguros de vida, seguros de accidentes, etc.).

Si se fija una retribución variable para los auditores internos (retribución variable a corto plazo o incentivos a largo plazo), ésta no debería estar relacionada con componentes de negocio, sino que debería tener variables propias para su activación (cumplimiento del Plan de Auditoría Interna, recomendaciones emitidas, ratio de recomendaciones implanta-

12. LARA, G. *La Retribución. Las empresas que piensan en los empleados como un coste más del proceso productivo al que es necesario compensar con prestación*. IE Business Publishing, 2004.

das/emitidas, evaluación del desempeño, certificaciones, etc.).

En este sentido, en la Guía de implementación de la Norma 1100, dentro de las Consideraciones para la implementación, se establece lo siguiente: “Es algo comúnmente aceptado que los sistemas de evaluación del desempeño y determinación de la remuneración variable pueden afectar significativa y negativamente a la objetividad individual. Por ejemplo, si una evaluación del desempeño de un auditor interno, su remuneración o su *bonus*, dependen significativamente del resultado de los cuestionarios de satisfacción del cliente, el auditor interno puede dudar sobre si incluir en su informe los aspectos negativos observados en la auditoría interna, porque éstos pueden redundar en un *rating* de satisfacción bajo. Además, el DAI tiene que ser muy cuidadoso a la hora de diseñar las evaluaciones de desempeño de los auditores internos y la remuneración variable, y debe tener en cuenta si los criterios que emplee puedan afectar o no la objetividad de un auditor interno. En la teoría, un proceso de evaluación debe valorar un equilibrio entre el desempeño del auditor, los resultados de la auditoría interna, y el *feedback* de los clientes”.

Podemos encontrar ejemplos en esta línea en el sector bancario: “Respecto de las Funciones de Control, representadas por la Unidad de Cumplimiento Normativo, la Unidad de Gestión de Riesgos y la Unidad de Auditoría Interna, el esquema diferencia la retribución variable de estas funciones, salvaguardando

siempre la independencia de su función con respecto a las unidades objeto de su actividad de control. A tales efectos, se establece un máximo de peso en indicadores de negocio en los planes específicos para las funciones de control<sup>13</sup>”.

Asimismo, la Comisión de Auditoría debe tener entre sus funciones, como buena práctica, la de aprobar la remuneración anual y los ajustes salariales del DAI<sup>14</sup>.

La tendencia actual de implantar planes de **RETRIBUCIÓN FLEXIBLE** en las organizaciones estaría vinculada a los otros dos componentes del MODELO DE RECOMPENSA GLOBAL: el Desarrollo, el Equilibrio entre la vida personal y profesional, y Reconocimiento.

Los planes de retribución flexible consisten en intercambiar salario en efectivo del trabajador por productos o servicios en especie dentro de una cesta puesta a su disposición por la empresa. Es el trabajador el que está pagando esos productos, pero obtiene varias ventajas:

- Fiscal.
- Comodidad en la contratación.
- Contratación de un producto colectivo en vez de individual, con el consiguiente descuento.
- Algunos de estos productos ayudan a mejorar la conciliación de la vida profesional y personal y se ajustan mejor a su situación personal y familiar en cada momento.

Dentro de dichos planes de compensación flexibles se suelen incluir prestaciones como las

13. Kutxabank. *Marco de política retributiva en Kutxabank Gestión S.G.I.I.C., S.A.U.*, 2016.

14. Instituto de Auditores Internos de España. La Fábrica de Pensamiento. *Guía de supervisión para Comisiones de Auditoría Cómo maximizar el valor de la Auditoría Interna*, 2016.

que se muestran en la siguiente tabla, en la que también se incluyen otros beneficios de carácter no monetario que actualmente están

ofreciendo las empresas y que pueden añadir ventajas competitivas a la oferta.

CATEGORÍA	BENEFICIOS	EJEMPLOS
BIENESTAR PERSONAL	Hábitos alimenticios, deportes, equilibrio emocional, prevención del estrés	Descuentos en gimnasios, cursos de relajación, seguro médico
BIENESTAR FAMILIAR	Acuerdos de trabajo flexible. Facilitar cuándo, dónde y cómo se hace el trabajo (con control de productividad)	Facilita la organización de los tiempos y horarios laborales, mejora en prestaciones de maternidad, teletrabajo
APOYO FINANCIERO	Soporte informativo, descuentos, créditos, ayudas para la educación, adquisición de vivienda, adopción	Descuentos en formación propia o de familiares, formación en temas financieros, ayuda en la solicitud de la hipoteca, planes de pensiones, <i>renting</i> de vehículos
BENEFICIOS FISCALES	Retribuciones exentas o con menor tipo de tributación fiscal	<i>Tickets</i> restaurante; ayuda a guardería; bono transporte
CRECIMIENTO Y DESARROLLO	Formación laboral y personal, desarrollo de competencias	Plan de carrera, desarrollo profesional, desarrollo de competencias, planes de conciliación
ACCIÓN SOCIAL Y VOLUNTARIADO	Facilitar la acción personal o corporativa en situaciones de soporte a colectivos desfavorecidos	Participación en situaciones de emergencia, colaboración en ONG o en organizaciones sin ánimo de lucro

Fuente: Elaboración propia

En relación al Bienestar Familiar, la *Encuesta Millennials 2017 de Deloitte*<sup>15</sup> concluye que “el trabajo flexible sigue siendo una característica de la vida laboral de la mayoría de los *millennials*. Los encuestados creen que la flexibilidad aumenta su responsabilidad, algo que ellos quieren. Dicen que su demostrada capacidad para asumir responsabilidades lle-

va a mayores oportunidades. Según ellos, los acuerdos de trabajo flexibles también generan: desempeño organizacional mejorado, beneficios personales, y lealtad”.

(Ver el apartado “La fidelización en Auditoría Interna”, página 31, en el que se incluyen otros componentes de los elementos desarrollo y equilibrio entre la vida personal y profesional, y reconocimiento).

## PROCESO DE ACOGIDA DEL AUDITOR INTERNO

En las organizaciones se da cada vez más importancia y valor a la acogida de un nuevo trabajador a su plantilla, y se llevan a cabo planes específicos que pueden extenderse durante los primeros meses en el puesto de tra-

bajo. Una buena acogida permite disminuir los problemas que experimenta la persona contratada y es útil para el empleado y la empresa.

15. Deloitte. *Deloitte Millennial Survey 2017. Buscando oportunidades y estabildades en un mundo incierto*, 2017.





Las organizaciones deben dedicar el tiempo y los recursos necesarios para elaborar el **proceso de acogida** de nuevos empleados y explicarles por qué han sido contratados (objetivos), qué es lo que esperan de ellos (funciones) y cómo deben afrontar su actividad (medios disponibles).

En este proceso se incluye el **plan de acogida**, que tiene como objetivo planificar la recepción e integración de los nuevos profesionales que se incorporen a una organización y que debe efectuar el departamento de Recursos Humanos.

Por su parte, el DAI, o a quién designe en su departamento, debe elaborar un **plan de acogida de Auditoría Interna** que puede realizarse en colaboración con Recursos Humanos.

Los procesos de acogida pueden dividirse en dos etapas:

- La primera orientada a la presentación del nuevo empleado y a que éste obtenga un conocimiento general de la organización. Esta fase debe ser delimitada en el tiempo, desde un día a un mes máximo.
- La segunda fase es un periodo formativo orientado a la adquisición de determinadas

competencias necesarias para el desarrollo de la Función, y que se puede extender hasta varios años.

Los procesos deben contar con la participación de un mentor o tutor, que realizará el seguimiento personalizado bajo la supervisión del responsable de Recursos Humanos. El apoyo de su responsable directo y/o del departamento al que se incorpora es imprescindible, así como la de otros responsables de diferentes departamentos, según los casos.

Los planes de acogida deben adaptarse a las características y filosofía de cada una de las empresas que lo promueven, pero pueden incluir aspectos como: bienvenida y acogida por parte de RRHH; presentación del responsable directo, del grupo de compañeros, e información al resto de la compañía sobre la nueva incorporación; entrega del manual de acogida con información sobre la organización y de conocimiento sobre la cultura organizativa, modelo de negocio, funciones concretas, metodología, etc.; formación específica para el puesto, y evaluación y seguimiento del empleado sobre el proceso de acogida, para mejorarlo en el futuro.

**El plan de acogida debe servir para explicar a los recién incorporados el motivo de su contratación, qué se espera de ellos y cómo deben afrontar su actividad.**



## La formación profesional continua en Auditoría Interna

**“Uno de los principales retos para la Auditoría Interna es mantenerse relevante ante la velocidad del cambio”.**

Richard Chambers, presidente y CEO del IIA Global.

La Norma 1230 establece que “Los auditores internos deben perfeccionar sus conocien-

tos, capacidades y demás competencias mediante la Formación Profesional Continua”.

Se considera buena práctica combinar el aprendizaje experiencial (rotación de roles, tutoría y *coaching*) con el desarrollo de habili-

dades técnicas para aumentar la efectividad del programa de formación y desarrollo de Auditoría Interna.

## DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE FORMACIÓN

El primer paso en los programas de gestión de talento es evaluar los requisitos de desarrollo de competencias de la totalidad del equipo de Auditoría Interna y construir una estrategia de formación que respalde las metas estratégicas (de 3 a 5 años) del área.

Las actividades a realizar por la Dirección de Auditoría Interna serían:

- **Determinar los objetivos estratégicos de Auditoría Interna**, tanto en términos de cumplimiento del Plan Estratégico del área como orientado a dar respuesta a las actuales exigencias de la profesión: visión global de la organización y de negocio, anticipación a las novedades en materia regulatoria/contable o de Gobierno, habilidades de comunicación, cierta empatía y capacidad de influencia, competencias en tecnología y otras. (Ver apartados “Referencias a la gestión de equipos en el Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna”, página 7, y “Determinación de las competencias en Auditoría Interna”, página 15).
- **Vincular el programa de formación de auditores internos con los objetivos estratégicos de la Dirección de Auditoría Interna.** Esto implica:
  - Identificar las competencias necesarias para cumplir con los objetivos estratégicos definidos. (Ver apartado “Determinación de las competencias en Auditoría Interna”).

- Conocer las competencias actuales del equipo auditor.
- Diseñar un plan de formación orientado a cubrir la diferencia entre las competencias requeridas y las actuales, y que combine distintos programas de formación: cursos online o presenciales, aprendizajes prácticos, *workshops*, programas de rotación, etc.
- Construir una cultura de aprendizaje creando plataformas y planes de comunicación para informar y ayudar al personal a dirigir su propio desarrollo: *Auditor Business Schools*.
- **Determinar cómo asignar presupuestos para formación y qué fuentes se usarán.** Hay que tener en cuenta que las inversiones en talento de Auditoría Interna existentes a menudo no logran resultados satisfactorios porque continúan confiando en marcos de competencia generalistas, con frecuencia desactualizados, que premian la productividad y las habilidades de auditoría técnica por encima de todo.

Las BUENAS PRÁCTICAS aconsejan adoptar los **Modelos de Competencias de Auditoría Interna** para afrontar la complejidad y el cambio en su entorno de riesgo. Por tanto, para la construcción de un plan de formación adecuado a las necesidades presentes y futuras de un departamento de Auditoría Interna serviría como referencia el *Marco Global de*



*Competencias de Auditoría Interna del IIA*, publicado en 2013. (Ver apartado “Determinación de las competencias en Auditoría Interna”).

Para vincular el programa de formación con los objetivos estratégicos, el DAI puede utilizar un “Pasaporte Formativo” en el que se pueden establecer de forma personalizada por auditor: competencias objetivo, competencias ya superadas, detalle de acciones de capacitación para alcanzar las competencias objetivo e itinerarios de formación para alcanzar las competencias objetivo.

En equipos pequeños, la gestión del “Pasaporte Formativo” es sencilla y podría hacerse en una simple hoja de cálculo. Para equipos más complejos se recomienda la utilización de herramientas informáticas.

Adicionalmente, la capacitación profesional del auditor interno estará ligada al desarrollo de determinadas habilidades en el puesto de trabajo, con la promoción y el soporte del Director de Auditoría Interna.

### Fijación de competencias objetivo

Muchas organizaciones luchan por definir el universo de competencias y actuaciones de Auditoría Interna necesario para brindar un apoyo efectivo al negocio frente a un catálogo de riesgos que cambia rápidamente y, en consecuencia, para diagnosticar carencias de talento de Auditoría Interna.

Es una BUENA PRÁCTICA revisar y unir formalmente los requisitos de competencias del equipo auditor con los objetivos variables de la empresa.

El DAI deberá valorar la redefinición de las competencias objetivo cuando, por ejemplo:

- La función de Auditoría Interna haya cambiado sus objetivos y su estrategia y, en consecuencia, algunas competencias hayan quedado obsoletas, dando paso a otras que no estaban contempladas anteriormente.
- Existan divergencias significativas entre la evaluación de competencias y la evaluación de desempeño para los mismos empleados. Bien sea porque aquella sea superior a ésta o viceversa.
- El ejercicio de valoración de competencias no permita diferenciar claramente a empleados con alto y bajo potencial.

### Registro de competencias ya superadas

El personal de Auditoría Interna puede auto-evaluar cada una de las competencias clave, que pueden estar agrupadas según:

- Conocimiento funcional.
- Conocimiento empresarial.
- Habilidades técnicas.
- Habilidades *soft*.

Es una BUENA PRÁCTICA fundamentar la capacitación de cada miembro del equipo con certificaciones profesionales y antecedentes educativos.

### Detalle de acciones de capacitación para alcanzar las competencias objetivo y diseño de itinerarios de formación

Se puede elaborar un Catálogo de Formación tan extenso como se considere oportuno. Las

La capacitación profesional del auditor interno estará ligada al desarrollo de habilidades en el puesto de trabajo, con la promoción y soporte del DAI.

áreas que puede cubrir son las establecidas en el *Marco Global de Competencias de Auditoría Interna* del IIA, publicado en 2013. (Ver apartado “Determinación de las competencias en Auditoría Interna”).

Al mismo tiempo, el DAI, basándose en el modelo de competencias objetivo desarrollado, asignará a cada nivel del departamento (auditor, supervisor, director) el desarrollo a alcanzar y el plazo de tiempo para alcanzarlo.

Los itinerarios estarían basados en el crecimiento del auditor interno según su aporta-

ción a la organización. Podrían distinguirse tres fases:

- **1ª fase – Aseguramiento:** El trabajo del auditor interno consiste en la protección frente a riesgos de la organización.
- **2ª fase – Agregación de valor:** El conocimiento global de la organización permite al auditor interno aportar una opinión valiosa al negocio.
- **3ª fase – Excelencia:** El auditor interno promueve la construcción de una función excelente mediante su trabajo continuo.

## TÉCNICAS DE FORMACIÓN

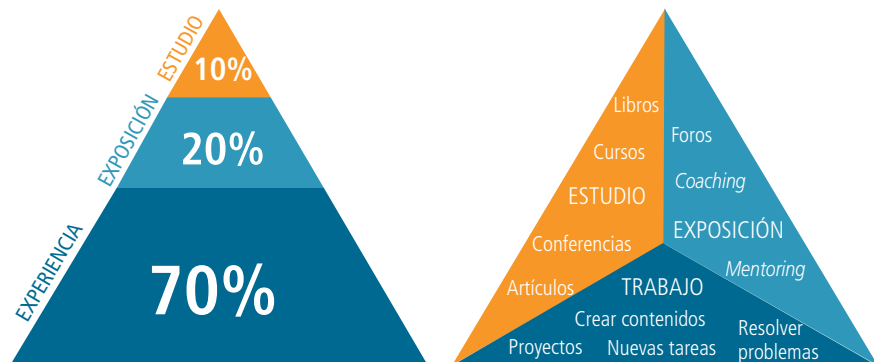
Las experiencias de aprendizaje activas ejercitan el pensamiento crítico y la resolución de problemas.

Para la elaboración del Catálogo de Formación de Auditoría Interna, el DAI debe valorar la implantación de distintas técnicas de formación, utilizando cada una de ellas en función de su mayor adecuación al desarrollo de la competencia que se persiga.

El modelo de aprendizaje 70:20:10 es un proceso de desarrollo basado en las investigaciones realizadas por Michael M. Lombardo y Robert W. Eichinger por el que, según sus

criterios, el desarrollo del individuo se distribuye conforme a las siguientes proporciones:

- El individuo emplea aproximadamente un 70% del tiempo en desarrollarse gracias a las experiencias en el trabajo, las tareas y la resolución de problemas.
- Alrededor del 20% del tiempo lo adquiere durante los procesos de observación del entorno.



- Alrededor de un 10% de su tiempo de aprendizaje lo emplea en la realización de cursos o mediante lectura.

Muchas empresas e instituciones educativas han adoptado este enfoque para el desarrollo competencial de los individuos que la integran.

Los equipos de Auditoría Interna mejoran los resultados de desarrollo creando experiencias de aprendizaje activas que ejercitan el pensamiento crítico del personal y las capacidades de resolución de problemas, como simulaciones, análisis de casos prácticos y talleres profesionales.

Con este enfoque de formación se puede plantear una estrategia de rotaciones con el objetivo de expandir el conjunto de habilidades de Auditoría Interna.

## Rotaciones internas

Los DAI son muy conscientes de los beneficios que tiene para la organización un programa de rotación dentro del departamento de Auditoría Interna; pero deben implementarlo y mantenerlo de una manera que asegure el cumplimiento de los objetivos del área de una manera eficaz y eficiente.

Para garantizar un programa de rotación adecuado, el DAI debe seleccionar el equipo de Auditoría Interna basado en tres factores:

- Necesidades del negocio.
- Necesidades de desarrollo del auditor.
- Preferencias del auditor...

...Y, al mismo tiempo, mantener un seguimiento de las anteriores auditorías internas para asignar auditores internos a las áreas de desarrollo más apropiadas durante el proceso de planificación.

Los principios básicos de un buen proceso de rotación son:

- El objetivo del proceso de rotación es asegurar que la planificación de las auditorías internas favorezca el desarrollo de los auditores internos mediante una adecuada variedad de experiencias.
- Antes de presentar el plan de rotación, los líderes de talento identifican y contrastan con los miembros de los equipos los criterios de desarrollo y los objetivos competenciales necesarios para desarrollar la auditoría interna; durante el proceso, ellos intentan acomodar las preferencias de los auditores internos para conseguir un correcto balance en los equipos.
- El DAI es responsable de patrocinar y defender los beneficios del proceso de rotación frente al equipo auditor interno.

## Rotaciones externas

Los equipos de Auditoría Interna líderes evalúan la viabilidad de los programas de rotación externa para diseñar programas que cubran objetivos de desarrollo de talento interno y externo.

Según el estudio *Matching Internal Audit talent to organizational needs*<sup>16</sup>, los programas de rotación permiten a los auditores internos

Las rotaciones son un entrenamiento que ayuda a entender casos reales y ayudan al DAI a valorar las potencialidades.

16. EY. *Matching Internal Audit talent to organizational needs. Key findings from the Global Internal Audit Survey 2013*, 2013.

obtener una perspectiva más amplia del negocio, y también los empleados de otras áreas sirven como embajadores, llevando lo aprendido en Auditoría Interna hacia el negocio. Estos intercambios de conocimientos fortalecen las relaciones entre el negocio y Auditoría In-

terna, además de proporcionar una visión adicional que Auditoría Interna puede utilizar para mejorar la gestión de riesgos.

Un programa de rotación externa puede tener los siguientes objetivos, entre otros:



### BENEFICIOS ESPERADOS

- Aumentar el compromiso de los empleados con su carrera profesional y el propio desarrollo.
- Destinar el presupuesto de formación a cursos de alta calidad formativa.
- Planes de carrera acordados entre la Dirección de Auditoría Interna y el personal, con diálogos abiertos y midiendo tendencias positivas mediante encuestas de opinión de los empleados.
- Convertirse en una fuente de talento para la organización debido al fuerte desarrollo y transmisión de capacidades.
- Incrementar versatilidad funcional para ajustarse al perfil cambiante de riesgos de la entidad.
- Fortalecer habilidades para ejecutar un fuerte direccionamiento del cambio.
- Incrementar confianza para aconsejar en las iniciativas estratégicas.

- Atracción y selección de talento en Auditoría Interna.
- Reforzar las competencias de la Dirección de Auditoría Interna y el conocimiento de la gestión de riesgos en la organización.
- Fortalecer las relaciones con otros departamentos.
- Retención de empleados con alto potencial, tanto auditores internos como del negocio.

### Formación interna y formación externa

Se pueden adquirir nuevos conocimientos especializados en una materia concreta mediante la incorporación de expertos externos (consultores) o internos (de otras unidades, con experiencia y especialización en determinadas materias).

Los expertos internos pueden ser del propio departamento de Auditoría Interna, identifi-

cando personal con las habilidades suficientes para convertirse en expertos en una determinada materia, guiando los esfuerzos de formación en ese sentido y teniendo un enfoque de *mentoring* (ver Anexo, página 45) en esa materia.

Cuando se decide por la incorporación de un experto externo se debe tener en cuenta, entre otros aspectos, que carece de conocimiento de la propia entidad y su contratación tiene un coste elevado, por lo que hay que asegurar que se involucra en el conocimiento de las peculiaridades de la organización y que el conocimiento que transmita quede documentado.

Como técnicas de formación relevantes para Auditoría Interna destacan el *mentoring* y la formación mediante proyectos. (En el Anexo se recoge un detalle de las características de estas técnicas de formación).

## EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS COMO *INPUT* DEL PLAN ESTRATÉGICO DE FORMACIÓN

La evaluación de competencias constituye una función esencial que de una u otra manera debe realizarse a los equipos de Auditoría Interna, independientemente de su tamaño. Al evaluar las competencias del equipo, el DAL obtiene información para la toma de decisiones sobre la gestión del mismo, ya sea para emprender acciones correctivas, formativas en una primera instancia, o para alentar/promocionar el desempeño satisfactorio.

Un sistema formalizado y aceptado de evaluación de competencias permite dar transparencia a los procedimientos de valoración y catalogación de las personas que componen los equipos de Auditoría Interna. Esto permite, a su vez, dar transparencia a las decisiones sobre desarrollo de los equipos, planes de formación más eficaces, etc.

Los beneficios de un proceso de evaluación abarcan varios ámbitos. Por ejemplo, permiten:

- Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro.
- Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa.
- Estructurar el departamento de Auditoría Interna en base a especialidades a raíz de la identificación de talento especialista.
- Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a los programas de planes de carrera.
- Facilitar la rotación de personal hacia otras áreas, de tal manera que para éstas sea

transparente la capacidad de desempeño del equipo auditor.

- Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo.
- Detectar necesidades de capacitación, tanto personal como colectiva.

Es una BUENA PRÁCTICA adaptar la periodicidad de la evaluación de competencias a los trabajos realizados por el equipo de Auditoría Interna, y en ningún caso debería entenderse la evaluación de competencias como un ejercicio anual.

En este caso, se deben identificar las actividades del área de Auditoría Interna, así como los auditores asignados a ellas, ya sea por un período de tiempo pequeño o más amplio, y realizar una evaluación para cada actividad.

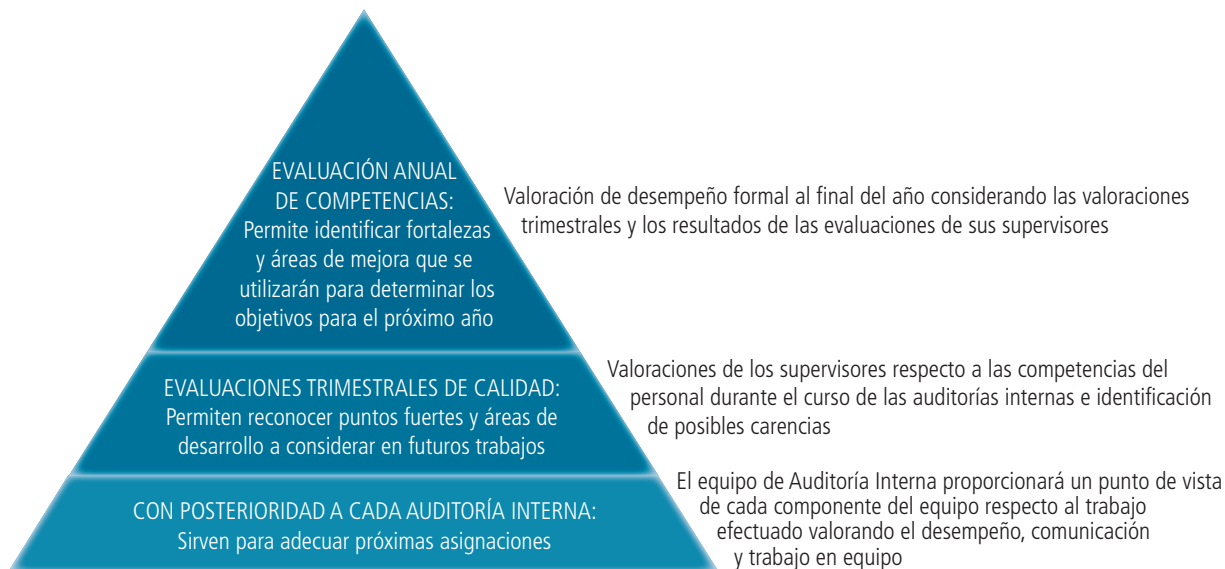
Con esta filosofía, la valoración de la consecución del desarrollo de las competencias se puede realizar mediante evaluaciones que sigan el esquema 360° *feedback*.

### Principios de la evaluación de competencias

La evaluación de competencias debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten el desarrollo de los equipos de Auditoría Interna. Estos son:

- Ligar la evaluación de competencias con las acciones formativas de los equipos, así como con el Plan Anual de Auditoría Interna formalmente aprobado por la Comisión de Auditoría y Control.

La evaluación de competencias permite valorar y catalogar a los auditores internos y son un instrumento de motivación para ellos.



### La evaluación de competencias debe basarse en la definición de las competencias del puesto.

- La evaluación de competencias debe estar unida al desarrollo de las personas en el área de Auditoría Interna, así como a su posible encaje dentro de la empresa.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación de competencias, así como las finalidades y utilidades del mismo.
- El sistema de evaluación de competencias requiere el compromiso y la participación activa de todos los auditores internos y, sobre todo, de los responsables de realizar las evaluaciones. Es importante que éstas sean oportunas y que se valoren todas las tareas del equipo de Auditoría Interna.
- Los responsables de realizar evaluaciones deben tener probada experiencia, ya que su juicio puede condicionar las potenciales mejoras del evaluado a la hora de establecer valoraciones.

En ambientes cada vez más competitivos y en los que los equipos mantienen expectativas de evaluación que pueden diferir de la perspectiva del evaluador, se hace necesaria la existencia de un equipo de arbitraje que vele para que el proceso se realice sin conflictos de interés y se cierre con el acuerdo de las partes.

La evaluación de competencias debe estar basada en la definición de las competencias del puesto (*Ver apartado "Determinación de las competencias en Auditoría Interna", página 15*). Además, el fin de la evaluación de competencias es la identificación del talento, por lo que se hace necesario el establecimiento de una escala de calificación del equipo de Auditoría Interna. Las escalas de evaluación pueden ser igualmente cuantitativas (escala de 0-5, 0-10 o 0-100) o cualitativas (por ejemplo, *inexperto, en desarrollo, avanzado, experto, etc.*).





## La fidelización en Auditoría Interna

Las organizaciones consideran que los empleados calificados constituyen la diferencia entre ganar y perder. Esta nueva concepción conduce al surgimiento de una novedosa relación de trabajo en el siglo XXI, cuando el plan de retener al “personal clave” se convierte en el centro de atención de las organizaciones de alto rendimiento<sup>17</sup>.

Uno de los retos a los que se enfrentan los directores de Auditoría Interna es la rotación del equipo, especialmente cuando se trata de departamentos de pequeño tamaño. Esta rotación puede deberse a distintos motivos, principalmente a que Auditoría Interna es una cantera de profesionales y que la necesidad de realizar frecuentes desplazamientos a otras organizaciones entra en colisión con la vida personal de los empleados.

En relación a Auditoría Interna en concreto, y entendiendo que la fidelización afecta a empleados que conocen la totalidad de los aspectos de la empresa, su operativa y los riesgos de la misma y que, además, ayudan a los Consejos de Administración y a las Comisio-

nes de Auditoría a conocerlos y entenderlos, podemos intuir que estamos hablando de un segmento de empleados valioso e importante.

El tema de la fidelización del personal se ha convertido, pues, en uno de los aspectos clave que deben afrontar las áreas de Auditoría Interna, sus directores y los respectivos departamentos de Recursos Humanos. En este sentido, conviene tener en cuenta las diferencias psicológicas entre las distintas generaciones, ¿cómo piensan, actúan y lideran las personas de las generaciones de *Baby Boomers*, X e Y (estos últimos también conocidos como *Millennials*)? El estudio *El gran cambio generacional*, de la Consultora Hudson, trata de dar respuesta a esta pregunta (*Ver figura en la página siguiente*).

Recientemente se suele hacer también referencia a la generación Z, nacidos después de los Y. Un estudio del Millennial Branding and Randstad<sup>18</sup> señala que las principales diferencias entre ambas generaciones son que la Generación Z tiene un espíritu más emprendedor, no está aún condicionada por la compo-

La fidelización del personal es un aspecto clave en el que conviene tener en cuenta las diferencias psicológicas de las generaciones.

17. DIBBLE, S. *Keeping your valuable employees. Retention Strategies for your organization's most important resource*. Nueva York: John Wiley & Sons, Inc, 1999. ISBN 978-0-471-32053-1

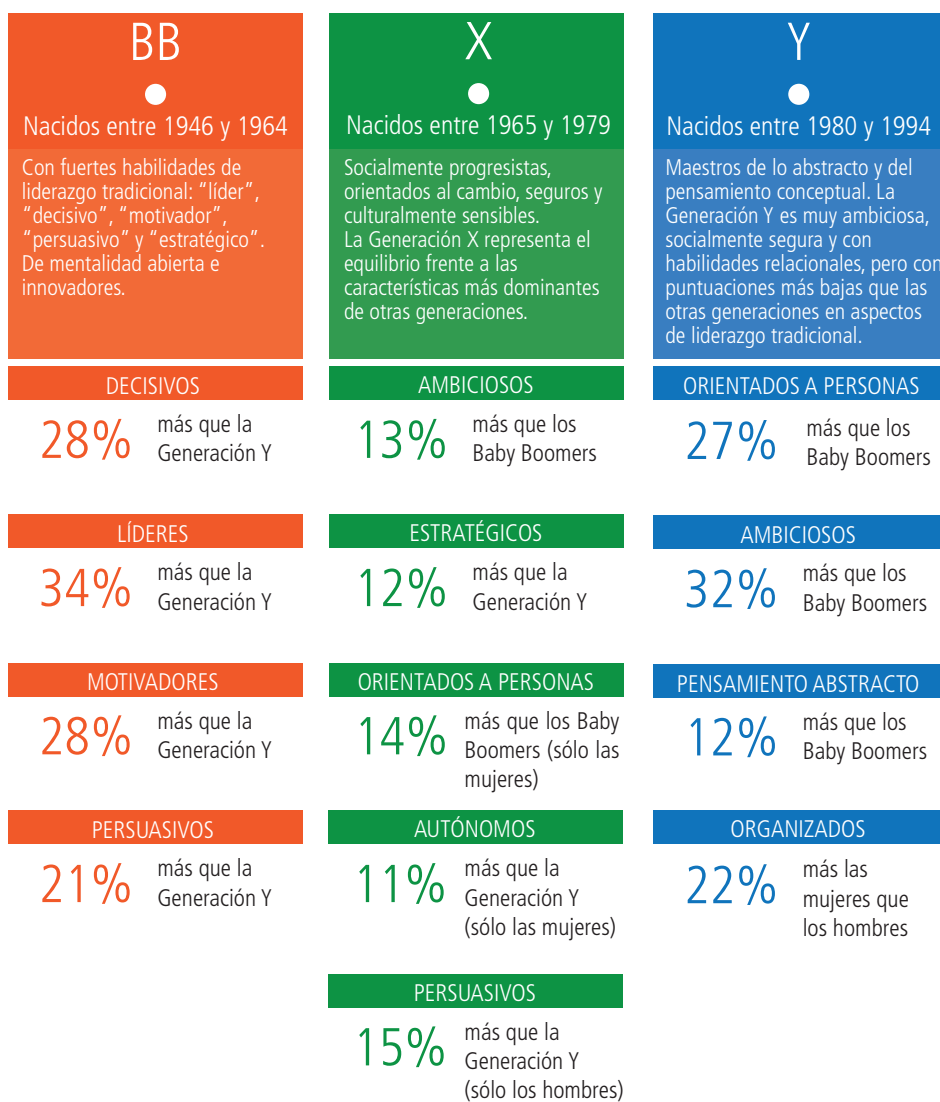
18. Millennial Branding y Randstad US. *Gen Y and Gen Z Global Workplace Expectations Study*, 2014.

nente económica del trabajo y prefiere la comunicación “cara a cara” que a través de medios tecnológicos.

Así, la identificación de las personas con talento dentro de Auditoría Interna, la distribución en los segmentos de generaciones (*Baby*

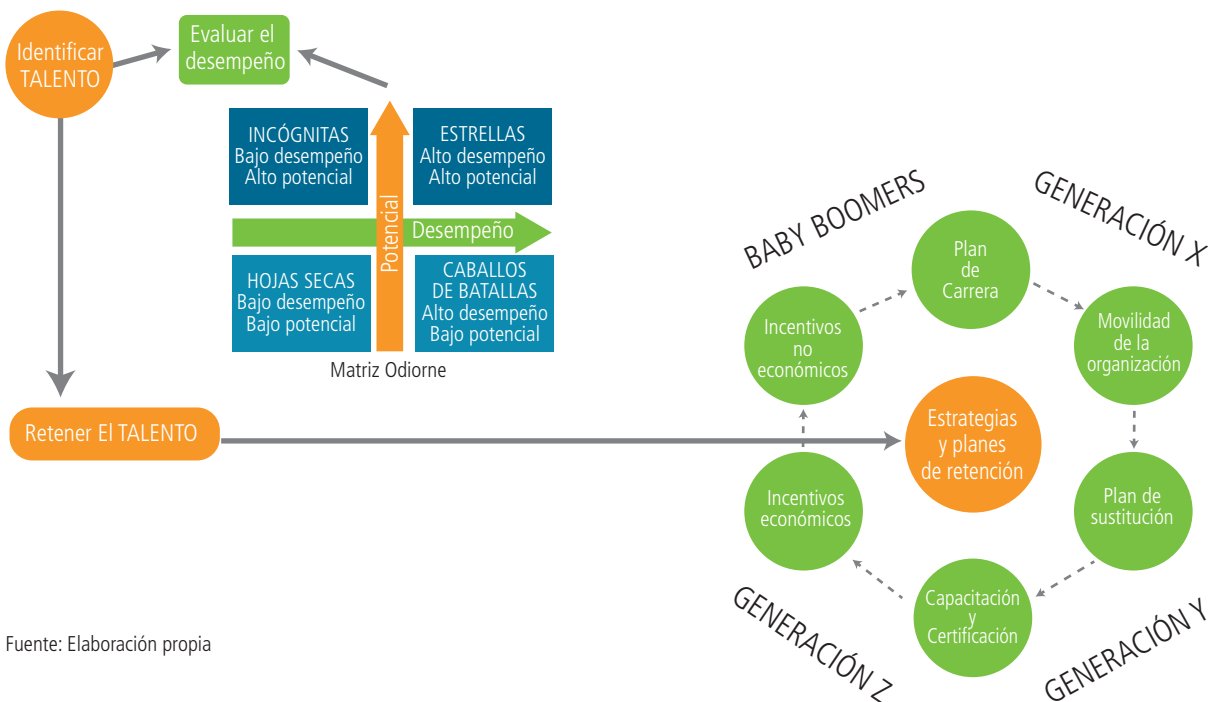
*Boomers*, X, Y y Z) y la comprensión de los aspectos valorados por cada uno de estos grupos, se ha convertido en unos de los desafíos de los departamentos de Recursos Humanos de las sociedades y empresas y, particularmente, de los DAI.

### DIFERENCIAS PSICOLÓGICAS ENTRE LAS DIFERENTES GENERACIONES PRESENTES EN LAS EMPRESAS



Fuente: <https://es.hudson.com/es-es/centro-de-conocimiento/the-great-generational-shift>





Fuente: Elaboración propia

El *white paper Audit Employee Engagement Insights*<sup>19</sup>, explica que los elementos que más valoran los auditores internos para decidir seguir o abandonar su actual puesto de trabajo son, entre otros:

CATEGORÍA	RECOMPENSA	OPORTUNIDAD	ORGANIZACIÓN	PERSONAS	TRABAJO
ELEMENTO	Compensación Beneficios Médicos Vacaciones	Estabilidad Opciones de crecimiento Oportunidades de carrera profesional	Ética / Integridad Respeto Existencia de procedimientos y protocolos	Reputación de la Alta Dirección Valía del Superior Valía de los compañeros de trabajo Gestión de personas	Localización Conciliación laboral y personal Reconocimiento

A continuación, se presentan algunos elementos que el DAI puede tomar en consideración en el proceso de fidelización para gestio-

nar el reto de la rotación dentro del área de Auditoría Interna.

19. CEB Audit Leadership Council. *Audit Employee Engagement Insights. Three things to know*, 2016.

El DAI puede considerar la fidelización por contenido de la función y por incentivos, en el proceso de fidelización.

## FIDELIZACIÓN POR EL CONTENIDO DE LA FUNCIÓN

La percepción positiva o negativa de la Función de Auditoría Interna depende del enfoque que tenga el departamento. Se podrían valorar dos aspectos:

- El **POSICIONAMIENTO** dentro de la organización: el grado de independencia, la globalidad de sus actuaciones y la dependencia del máximo órgano de Gobierno pueden constituir la base del atractivo de la profesión.

El Departamento de Auditoría Interna que consiga las más altas cotas de posicionamiento creará un atractivo superior a aquel que esté en aras de conseguirlo.

- Las **FUNCIONES** desempeñadas, destacando que Auditoría Interna:
  - **Ejecuta** un plan con actividades de aseguramiento y consultoría.
  - **Comunica** los resultados de sus actividades a la Alta Dirección y a la Comisión de Auditoría.
  - **Asesora** a la organización.
  - **Verifica y examina** procesos, activos e información.
  - **Evalúa** recomendaciones y controles que mitigan riesgos de la organización.

Con este tipo de actividades se resalta y enalza la función del auditor interno, siendo una pieza básica en el engranaje del Gobierno Corporativo.

## FIDELIZACIÓN POR INCENTIVOS. MODELO DE RECOMPENSA GLOBAL

Para gestionar el talento y motivar al equipo de Auditoría Interna hay que **INCENTIVAR**. Al igual que para la elaboración de una oferta atractiva para un nuevo empleado, el **MODELO DE RECOMPENSA GLOBAL** puede servir de referencia para incentivar a empleados que ya formen parte del departamento. (*Ver apartado "La oferta: componentes salariales y no salariales", página 18*).

A continuación, se enumeran posibilidades de incentivación basadas en los elementos **DESARROLLO** y **EQUILIBRIO DE VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL**, Y **RECONOCIMIENTO** de un modelo de recompensa global que el DAI po-

drá utilizar para lograr la fidelización del equipo de Auditoría Interna. Está recogida de la propia experiencia, el comentario con otras sociedades y la documentación sobre buenas prácticas. No pretende ser nada científico ni exhaustivo, sino servir de ejemplo de práctica empleada.

Estas posibilidades se han de ajustar sobre la base de los objetivos estratégicos de la organización, la identificación de los centros de interés (lo que les preocupa, sus motivaciones, etc.) de cada uno de los integrantes de la Función y la madurez de cada una de las organizaciones.



## INCENTIVOS SOBRE LOS ELEMENTOS DE DESARROLLO Y EQUILIBRIO DE VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL, Y RECONOCIMIENTO DE UN MODELO DE RECOMPENSA GLOBAL

Sentido de pertenencia	Creación y desarrollo del sentido de pertenencia Imagen de la empresa o sociedad
Tareas desafiantes	Enriquecimiento del cargo/puesto
Plan de carrera individualizado	Plan de carrera profesional y personal Capacidad de ascenso puesto/cargo Promociones <i>in house</i> fuera de la Función <i>Coaching</i> individual
Formación	Becas Planes de mejora continua y formación <i>in house</i> Planes de capacitación directiva
Calidad de vida y de entorno, balance laboral-familiar	Actividades de bienestar laboral Áreas de trabajo amplias/silenciosas/privadas Flexibilidad en normas de estilo, con ciertos límites Permisos especiales Tiempo libre
Clima laboral	Política de puertas abiertas Beneficios y condiciones de cultura Buen ambiente laboral
Gestión del conocimiento	Desarrollo de procesos de gestión del conocimiento y gestión de la tecnología de la Función
Distribución del trabajo de manera adecuada y ordenada	Distribución adecuada, ordenada y equánime de la carga del trabajo (no siempre a los mismos)

Fuente: Elaboración propia

A modo de ejemplo, en el artículo *Cómo mantener a los Millennials motivados*<sup>20</sup> se explica que “para la generación del Milenio no basta con conseguir un trabajo y permanecer en él durante los próximos años. Quieren marcar la diferencia y por ello van a necesitar seguir desarrollando sus habilidades. Si la empresa no le proporciona desarrollo profesional lo van a buscar en otra parte”. Y que “una de las principales motivaciones para los millen-

nials es ser capaces de marcar una diferencia tanto en sus lugares de trabajo como en la comunidad a la que pertenecen. Si una organización quiere obtener el máximo rendimiento de los colaboradores de esta generación, va a tener que darles la oportunidad de poder dirigir. Como líder deberás estar atento para localizar oportunidades para ellos en proyectos u otras iniciativas”.

20. Research at Great Place to Work Spain. *Cómo mantener a los Millennials motivados*, 2016

Cuando un empleado comparte valores, modos y formas de hacer de la empresa se produce confort laboral y un cierto blindaje al cambio.

Por su parte, el artículo *Here's why innovative office spaces attract millennials*<sup>21</sup> la preocupación de los *millennials* por trabajar en entornos eficientes, con fácil acceso andando o en bicicleta, con áreas comunes con wifi, en espacios abiertos que permitan un entorno de trabajo colaborativo, etc.

Los planes de incentivos que se definan de manera específica, deberán:

- Ser sencillos, de fácil entendimiento.
- Beneficiar tanto a los trabajadores como a la empresa y a la Función de Auditoría Interna.
- Motivar al empleado fomentando su productividad.
- Tener como objetivo claro retener a los trabajadores competentes, aunque parezca redundante.
- Atraer a las personas con gran talento disponibles en el mercado mediante el boca a oreja.

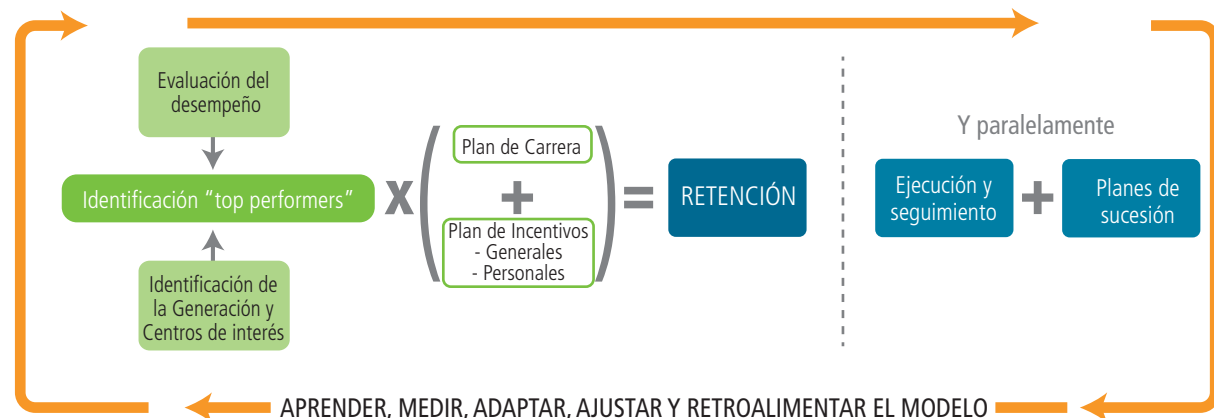
El nuevo contrato es una relación de intercambio en la que cada lado tiene cierto grado

de libertad. El empleado dice: "haré mi mejor esfuerzo siempre que obtenga lo que necesito". En respuesta, el empleador dice: "tendrás trabajo si puedes aportar lo que necesito mientras estemos juntos"<sup>22</sup>.

Especial mención merece el efecto que la **Cultura de la Organización** tiene en la retención del talento. Cuando un empleado comparte los valores, modos y formas de hacer de la empresa se produce confort laboral y un cierto blindaje al cambio. La cultura puede jugar un papel muy fuerte en obtener lo mejor de sus empleados. De hecho, *la Encuesta Millennials 2017*<sup>23</sup> concluye que "los *millennials* que habían permanecido en sus empresas más tiempo, compartían los mismos valores y estaban más satisfechos con el propósito de sus organizaciones".

### La ecuación de la fidelización

El DAI, junto con el departamento de Recursos Humanos, podría formular la ecuación de análisis de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia

21. BLANCA, T. Here's why innovative office spaces attract millennial. *CFO Newsletter*. Digital. Enero 2017

22. DIBBLE, S. *Keeping your valuable employees. Retention Strategies for your organization's most important resource*. Nueva York: John Wiley & Sons, Inc, 1999. ISBN 978-0-471-32053-1

23. Deloitte. *Deloitte Millennial Survey 2017. Buscando oportunidades y estabildades en un mundo incierto*, 2017



La interpretación del gráfico anterior se basa en las siguientes consideraciones:

- La evaluación del desempeño se realiza siguiendo los parámetros establecidos en la organización.
- Se identifican los miembros del equipo de Auditoría Interna con potencial de desarrollo "top performers".
- Se identifican los centros de interés de cada empleado. Puede depender o no de la generación a la que pertenezca.
- Se define conjuntamente el Plan de Carrera y el Plan de Incentivos.

La conjunción de todo lo anterior redundará en la fidelización del empleado.

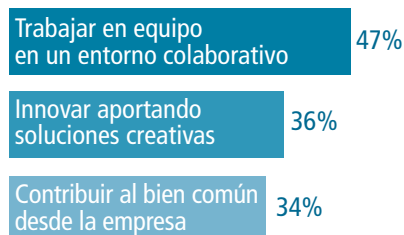
Paralelamente:

- Se ha de llevar a cabo el seguimiento del Plan de Carrera y del Plan de Incentivos. Consistirá en la evaluación de la eficiencia y de la oportuna ejecución de ambos planes.
- Se ha de definir un Plan de Sucesión.

El sistema, la aplicación de la ecuación, debe ser dinámico, por lo que en todo momento el DAI tiene que Aprender, Medir, Adaptar, Ajustar y Retroalimentar.

La medición es muy importante para entender la rotación, la fidelización y la satisfacción del auditor en su trabajo. *(Este aspecto se aborda en el apartado "Control y Medición de la fidelización en Auditoría Interna", página 39).*

### TOP 3 MOTIVACIONES LABORALES



### EVOLUCIÓN DE LAS MOTIVACIONES LABORALES EN FUNCIÓN DE LA EDAD



Fuente: Foro Empresa y Sociedad (1.245 participantes). Mayo 2015.

## FIDELIZACIÓN EN ENTORNOS MULTINACIONALES

La Función de Auditoría Interna debe acompañar la internacionalización de las compañías, actuando como proveedora de aseguramiento y consultoría. Además, no es infrecuente que los riesgos sean mayores en filiales internacionales, más alejadas de la matriz y, en muchos casos, con procesos menos maduros.

Trabajar en entornos multinacionales ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional al auditor interno, pues supone en sí mismo una potente herramienta de captación y fidelización. Más allá de la adquisición de nuevos conocimientos técnicos y lingüísticos, desempeñar las funciones en entornos multinacionales obliga a adquirir otro tipo de

Auditoría Interna debe acompañar la internacionalización de las compañías proveyendo aseguramiento y consultoría sobre fidelización.

habilidades “soft”, como relacionales, culturales y de adaptación al entorno. Pero no hay que olvidar que todo esto requiere un esfuerzo adicional, que es necesario reconocer y compensar para facilitar la fidelización.

En este marco, Auditoría Interna puede adoptar dos modelos organizativos distintos:

### A. Función centralizada

Los auditores internos están en la matriz y realizan desplazamientos constantes a las distintas filiales internacionales.

En estos casos, es clave optimizar los desplazamientos, pues el esfuerzo personal asociado al viaje acaba siendo un lastre difícil de compensar que puede, incluso, acabar en el abandono.

En este sentido, la auditoría a distancia es clave, tanto en cuanto a la identificación temprana de riesgos y alertas como respecto al análisis de datos. Para ello, es importante potenciar la innovación y el uso de las tecnologías de la información, jugando un papel destacado el uso de herramientas de *data analytics*. El DAI debe tener en cuenta este aspecto a la hora de diseñar la estrategia de formación del departamento de Auditoría Interna. (Ver apartado “La formación profesional continua en Auditoría Interna”, página 23).

En cualquier caso, y dado que el desplazamiento es imprescindible en mayor o menor medida, es necesario implantar mecanismos de compensación que ayuden a fidelizar al

auditor interno. Y básicamente son de dos tipos:

- **Compensación monetaria:** Vía dietas y/o, en caso de ser aplicable, reducción de la factura fiscal<sup>24</sup> por desempeño del trabajo fuera de España.
- **Compensación con tiempo libre.** Aquí las fórmulas pueden ser muy variadas y van desde días libres o de vacaciones adicionales hasta una mayor flexibilidad durante los periodos de tiempo que el auditor pasa en las oficinas corporativas.

El objetivo es compensar el impacto negativo de los viajes sobre conciliación laboral y familiar.

### B. Función descentralizada

Desde el punto de vista del negocio y de la propia Función de Auditoría Interna, la existencia de departamentos locales es más aconsejable, pues conlleva una presencia constante y un mayor conocimiento de la realidad local. En este caso, es necesario un análisis integral e independiente sobre las medidas de fidelización, pues éstas pueden variar en función de las realidades culturales y socio-económicas de cada país.

El mayor riesgo de este esquema es que los auditores locales no se sientan cercanos a la cultura del Grupo y de la Función de Auditoría Interna. Una forma de solventar este inconveniente es promocionar a auditores de la matriz, permitiéndoles asumir la responsabilidad de montar y liderar los departamentos locales.

24. Por la aplicación del apartado p del artículo 7 de la Ley 35/2006 del IRPF se podría aplicar la exención por trabajos realizados en el extranjero en los casos en los que se cumpliesen los requisitos establecidos por la ley y para trabajadores con residencia fiscal en España. Su procedencia y aplicación debería estar analizada por un experto fiscal.





De esta manera, la propia promoción actúa como elemento de fidelización para el profesional seleccionado y, a su vez, éste puede acelerar la transmisión de la cultura. En este sentido:

- Es imprescindible fomentar las relaciones de los auditores internos locales con los de la matriz, para facilitar su integración. Así, conviene valorar la realización de reuniones anuales, actividades de teambuilding, reuniones de responsables de países, etc.
- En el medio o largo plazo, lo ideal es que los equipos locales estén liderados por responsables locales que previamente hayan interiorizado la cultura de la empresa y de la Función.

La elección de un modelo u otro (o una combinación de ambos) dependerá de factores tales como el tipo de negocio, el grado de centralización en la toma de decisiones, la madurez de Auditoría Interna, su tamaño, etc.

No existe un modelo mejor que otro. Incluso será razonable una evolución en el tiempo. En cualquier caso, sí es importante identificar e implantar las medidas de fidelización apropiadas para el esquema seleccionado, pues la clave del éxito está en conseguir un alto nivel de compromiso por parte de los auditores internos.

## CONTROL Y MEDICIÓN DE LA FIDELIZACIÓN EN AUDITORÍA INTERNA

Si bien la evolución de un nuevo empleado en el área de Auditoría Interna va ligada a su desempeño, su fidelización está directamente ligada con el interés que tenga en la función que desarrolla y con sus objetivos profesionales a medio/largo plazo.

**La fidelidad será una consecuencia directa de la satisfacción con su propio trabajo, así como con el entorno en el que se desarrolla el mismo.**

Es necesario disponer de medidores o KPI (*Key Performance Indicators* en sus siglas en inglés) que permitan realizar un análisis del nivel de satisfacción de los auditores internos por parte de la Dirección del área. Dicho análisis se centrará tanto en el nivel global del equipo como en el nivel individualizado del auditor interno.

Los indicadores más utilizados en la actualidad y que aportan un adecuado control en la medición de la fidelización son:

- % de la plantilla con evaluación de desempeño. Este indicador debería ser el 100%.
- % de talentos, contribuidores o bajo rendimiento.
- % de altos potenciales sobre plantilla.
- % de bajas voluntarias de altos potenciales sobre el total. Análisis de los motivos de estas bajas como buena práctica.
- % de posiciones clave con sucesores a corto/medio/largo plazo.

En la evaluación individualizada, los indicadores que permiten realizar un seguimiento personalizado de las distintas etapas que un au-

**Verificar la evolución del área requiere disponer de medidores para realizar un análisis de la satisfacción de los auditores internos.**

Disponer de un plan de carrera profesional definido, completo y transparente sirve para la promoción de los auditores internos.

ditor interno va desarrollando en su función, teniendo en cuenta su perspectiva personal como profesional, son:

- Cambios en el departamento (cargo/funciones).
- Tipo de trabajos realizados (valoración de los mismos).
- Aportaciones al departamento.
- Periodo de formación recibida y realizada, etc.

Los medidores individuales deben ser consensuados con el propio auditor interno, de modo que seamos capaces de conocer si nuestra perspectiva es la misma que puede tener el auditor interno.

La información se puede obtener por distintos canales: cuestionarios del propio auditor interno, compañeros (subordinados, pares y superiores), opinión del área/ centro auditado, reuniones de *Performance Management* (periódicas) entre el auditor interno y su responsable directo.

Una de las herramientas que aportan valor son las **encuestas de clima** que permiten conocer la situación dentro del departamento de Auditoría Interna. Es aconsejable que se realicen por un tercero (interno o externo). Se deberá de asegurar la confidencialidad de las mismas, dando pie a que se expresen libre-

mente y den a conocer las opiniones e inquietudes de los auditores internos.

En estos casos es fundamental ser conscientes de que se pueden crear expectativas (dependiendo del enfoque y contenido de los cuestionarios) a las cuales el DAI debe ser capaz de dar respuesta.

En todo caso, para garantizar una correcta fidelización hay que tener presente la estructura de la empresa y del departamento. Este es un aspecto a tener presente a la hora de evaluar los KPI.

En empresas con equipos de auditores internos grandes es importante disponer de un plan de carrera profesional definido, que no se debe limitar a la evolución a través del transcurso del tiempo, sino debe ser un proceso más completo, medido, documentado y transparente: descripción de las posiciones y requisitos a cumplir para cada cambio. Solo deberían promocionar/cambiar quienes cumplan con los requisitos establecidos; no sirve ni es aconsejable hacerlo por transcurso de tiempo (*a los tres años será senior*, etc.).

En el caso de departamentos con estructuras (número de empleados) medias sería un punto a analizar en cada caso, dependiendo de las posibilidades y limitaciones existentes.

## PLAN DE CARRERA

Los planes de carrera son una buena opción para las empresas en cuanto a la fidelización, ya que éstos tienen un doble objetivo:

- Motivar e implicar a los trabajadores en el desarrollo de su trabajo durante su vida laboral.

- Capacitar a los empleados, y así crear trabajadores eficientes con posibilidades de mejorar profesionalmente, añadiendo valor también a la empresa.

El plan de carrera es un método que se aplica al desarrollo de futuras aptitudes, y una práctica que pocas empresas tienen en cuenta a pesar de sus ventajas, ya que requiere una planificación a más largo plazo que requiere de recursos y una gran implicación. Se trata de un proyecto de formación individual con uno o varios trabajadores, que ha de ser continuo y que debe estar alineado con la estrategia de la compañía para que esta desarrolle y ejecute su estrategia con el mejor equipo humano. Deben, por lo tanto, formar parte de la cultura corporativa de la organización para fomentar su conocimiento y un ambiente adecuado.

Un ejemplo de plan de carrera para auditores internos, es la fijación de unas horas anuales de formación específica de Auditoría Interna, así como la obtención de las distintas certificaciones (CIA, CFSa, etc).

Un ambiente que favorezca su correcto desarrollo debe contar con estabilidad y satisfacción en el trabajo, igualdad de oportunidades, apoyo de las líneas superiores, interés del trabajador y altos mandos y difusión de oportunidades.

Para que los planes de carrera sean lo suficientemente motivadores y ayuden a la fidelización del empleado en la empresa, deben llevar aparejadas una serie de escalas profesionales, con la consiguiente escala retributiva, por lo menos, a medio/largo plazo.

Otro aspecto a tener en cuenta en el desarrollo de modelos de planes de carrera, es la

conveniencia de contemplar no sólo para promociones o movimientos internos vinculados a puestos directivos, o al desarrollo de competencias gerenciales, sino también promociones que supongan un mayor desarrollo en las competencias técnicas o de especialización vinculadas más al concepto de "experto". El no contemplar esta doble alternativa en el desarrollo de los planes de carrera puede suponer una pérdida de conocimientos técnicos difíciles de sustituir.

Los planes de carrera deben contar con un plan de evaluación propio para dar validez y coherencia al proceso. Debe ser periódico y estar sustentado por un proceso de control sobre el cumplimiento del plan de acción para monitorear las desviaciones que pudieran existir.

Para llevar a cabo este seguimiento es de vital importancia la constante comunicación con el empleado para conocer sus avances, dudas y expectativas y con esto poder realizar una evaluación integral del plan.

Por último, es importante recalcar la importancia de establecer nuevas prioridades en cada revisión y, en caso de ser necesario, diseñar nuevos planes de acción con el fin de que el proceso esté en continua mejora.

En un ejemplo de un plan de carrera podrían establecerse diferentes tipos de auditores internos (*junior* o de entrada, *senior*, experto, etc). El recorrido durante los niveles establecidos podría fijarse a través de una serie de aspectos:

- Antigüedad en Auditoría Interna.
- Conocimientos específicos.
- Formación interna.
- Formación externa.
- Certificaciones oficiales.

Los planes de carrera deben contar con una evaluación periódica propia que valide y dé coherencia al proceso.

En el siguiente cuadro figura un ejemplo ilustrativo.

		ANTIGÜEDAD	CONOCIMIENTOS	FORMACIÓN INT.	FORMACIÓN EXT.	CERTIFICACIONES	ESTUDIOS
AUDITOR JUNIOR	NIVEL 1	2 años	Financieros	40 horas	40 horas		Diplomatura
	NIVEL 2	4 años	Actuarial	40 horas	40 horas		Diplomatura
AUDITOR SENIOR	NIVEL 1	5 años	Estadísticos	60 horas	60 horas	CFSA	Grado
	NIVEL 2	6 años	TI	60 horas	60 horas	CCSA	Grado
AUDITOR EXPERTO	NIVEL 1	7 años	Específico Sector	100 horas	100 horas	CIA	Grado/Master
	NIVEL 2	8 años	Específico Sector	100 horas	100 horas	CIA	Grado/Master

Fuente: Elaboración Propia



## El plan de sucesión del Director de Auditoría Interna

Los planes de desarrollo y fidelización de las Direcciones de Auditoría Interna deberán tener en consideración la necesidad de cubrir las competencias que, para cada nivel, son necesarias adquirir, y que deberán abarcar tanto las competencias de índole general, como las específicas, ya sean competencias técnicas como de conocimiento de los negocios.

Especialmente relevante, por su trascendencia e implicaciones, es el desarrollo del plan para la sucesión del DAI. En determinados sectores

como el financiero, el supervisor europeo<sup>25</sup> ya está recomendando planes de sucesión para las funciones clave, entre las que se integra el DAI.

Planificar con éxito la sucesión del director es, probablemente, una de las mejores pruebas del buen gobierno y que, adicionalmente, incrementa la capacidad para retener al personal con talento, proporcionándole nuevas perspectivas para afrontar los retos futuros.

25. European Banking Authority. *Guidelines on Internal Governance*. EBA-CP-2016-16. Londres: EBA, 2016.



Un proceso de sucesión consta de cinco fases:

### 1. Planificación

Consiste en identificar y seleccionar a potenciales candidatos a asumir el liderazgo de la Dirección de Auditoría Interna, ya sean internos o externos. En la identificación de candidatos se tendrán en cuenta aspectos como la edad, experiencia, formación académica o potencial de liderazgo.

### 2. Trabajo individualizado

Coincide con el tiempo de preparación de los posibles candidatos, identificando las necesidades de desarrollo y enfocando su plan de carrera con este objetivo. Entre las acciones a desarrollar estarán:

- Formación: máster, certificaciones, etc.
- Desarrollo de competencias: gestión de equipos, liderazgo, etc.

### 3. Selección

Selección del candidato que asumirá la Dirección, diseñando planes de carrera específicos para aquellos candidatos que finalmente no son seleccionados.

### 4. Trabajo en conjunto

El candidato comienza a tomar contacto y participar en las decisiones del DAI saliente.

### 5. Fase de relevo

El nuevo DAI asume el mando del área, contando con el apoyo del DAI saliente, que le monitoriza y respalda, garantizando con su presencia que el sucesor cuenta con todas las competencias necesarias para garantizar la gestión de la Dirección de Auditoría Interna en condiciones favorables.

A menudo las organizaciones desconocen que disponen de una cantera de futuros directivos dentro de sus departamentos de Auditoría Interna.



## Auditoría Interna como referencia de talento en la organización

Las organizaciones desconocen frecuentemente que disponen de la oportunidad de poder tener una cantera de futuros directivos dentro de sus departamentos de Auditoría Interna. ¿Qué cualidades tiene un auditor interno para que las organizaciones piensen en él dentro de las oportunidades profesionales que se pudieran presentar?

- Conocimiento de los diferentes procesos de negocio por el desarrollo de sus trabajos. SABER HACER.
- Conocimiento de la filosofía y cultura derivado tanto por su relación con la Alta Dirección como por su interacción con otras áreas de negocio. SABER ESTAR.
- Realización de trabajos en las áreas de negocio con mayores riesgos y ser normalmente "punta de lanza" en nuevos proyectos. SABER MEDIR.
- Desarrollo de la capacidad de transmitir mejoras a través de informes y poder con-

La formación, rotación y una visión generalista del negocio son algunos aspectos para potenciar a los auditores internos como cantera de la organización.

densar los problemas y enfocar adecuadamente las soluciones. SABER COMUNICAR.

- Por las características de un auditor, son personas de confianza para encomendarle tareas, análisis u opinión. SABER CONFIAR.

Para poder utilizar una Dirección de Auditoría Interna como cantera, la organización debería tener en cuenta diferentes aspectos que consigan éxito en este objetivo:

- La **formación**, además de técnica, tiene que tener en cuenta algunas habilidades directivas. (Ver apartado "La formación profesional continua en Auditoría Interna", página 23).
- Se debe poder considerar a la Dirección de Auditoría Interna como "punta de lanza" en los proyectos, y así los auditores mejoren también estas habilidades directivas y organizativas. (Ver apartado "Técnicas de formación", página 26).
- La **rotación** dentro del departamento tiene que ser asumida como parte de la generación de esta cantera, por lo que se debe asegurar la calidad del servicio.
- Dar oportunidades a los auditores a que se relacionen al más alto nivel y puedan desarrollar las dotes de **buen comunicador y liderazgo** en reuniones.

Por otro lado, también la Dirección de Auditoría Interna puede ser un buen destino para personas de otros departamentos. Los alicientes que valoran las personas ante el cambio son:

- La **movilidad** es un elemento valorado por muchas personas como aliciente al cambio. La monotonía física en los puestos de trabajo de algunas personas puede hacer va-

lorar positivamente la movilidad que tienen los auditores internos dentro de su trabajo: el factor viaje, conocer diferentes personas, diferentes negocios. Es una oportunidad que a veces se convierte en un problema cuando deja de ser motivante.

- La **visión generalista del negocio** a través de los procesos de Auditoría Interna hace que funcionalmente no sea una actividad monótona y suponga con el tiempo un crecimiento profesional que hacen "personas de empresa que conocen los negocios". Normalmente se piensa en la figura de auditor interno como un recambio directivo dentro de las áreas de negocio donde presta servicio, y su experiencia en temas de control, comunicación y conocimiento del proceso es valorado a la hora de reforzar o cambiar recursos directivos en un área.
- El **entorno cambiante** al que se enfrenta el auditor interno. El hecho de que el DAI cuente con los auditores internos en diferentes trabajos concernientes a un nuevo proyecto o negocio que desarrolla la compañía, o de que haya cambios significativos que trastocan la propia actividad de Auditoría Interna, hace que se pueda percibir al auditor interno como persona valiente y resolutiva que da valor a la organización y no es nada monótona.
- La **relación con la Alta Dirección** hace que el puesto de auditor interno sea un alto directivo y sea un elemento dentro de los planes de carrera de las organizaciones. El acceso a la alta dirección como parte del trabajo del auditor interno puede verse como un elemento atractivo para otras áreas, es decir, es un puesto visible, a diferencia de lo que se pudiera creer de la "invisibilidad del auditor interno".





## Anexo · Técnicas de formación

### MENTORING

Los mentores son expertos que proporcionan apoyo a los auditores internos en el desarrollo de sus capacidades. Éstos pueden ser externos o internos (por ejemplo, del equipo directivo) y forman parte de un programa de mentores patrocinado por el DAI.

Una buena práctica para no depender exclusivamente de personal directivo en el proceso de *mentoring* es obtener apoyo en los equipos; es decir, colocando líderes de segundas líneas para que proactivamente se encarguen de dar recomendaciones de desarrollo. Un manager puede ser mentor de varios auditores, pudiendo convertirse en experto en materias como el fraude, la gestión de riesgos de aplicaciones de TI, gestión financiera, cultura y valores, etc.

Como parte del aprendizaje es recomendable que el alumno vaya haciendo sumarios de su formación y los vaya compartiendo con su mentor.

La labor de *mentoring* requiere una preparación previa y un cierre por parte del mentor. Es importante que antes de comenzar la formación se fijen los objetivos y se planifiquen las tareas que se van a llevar a cabo, adelantando soluciones a posibles problemas que se puedan plantear durante el proceso. Se pueden contrastar opiniones con superiores y otros compañeros de trabajo sobre la materia del *mentoring*, y preparar recursos basados en experiencias de trabajo en el área.

El cierre de la actividad de *mentoring* debe consistir en una evaluación de lecciones aprendidas para lo que puede ser muy productivo compartir las experiencias con otros mentores. En este sentido, cuando los mentores sean los líderes de segunda línea, como se apuntó anteriormente, el personal directivo debe fomentar el cruce de experiencias y lecciones aprendidas entre mentores.

## FORMACIÓN MEDIANTE PROYECTOS

Otra metodología de formación es elaborar un círculo de aprendizaje mientras se está desarrollando un proyecto en su ámbito.

### Preguntas a realizar para establecer un ciclo de aprendizaje del proyecto

#### APRENDIZAJE PREVIO

- ¿Alguien ha hecho algún proyecto similar antes en la organización o en algún otro sitio?
- ¿Vale la pena destinar tiempo de formación para enseñar aspectos particulares de este proyecto en concreto?
- ¿Son los objetivos adecuados y el contexto apropiado para establecer un ciclo de aprendizaje?

#### APRENDIZAJE DURANTE

- ¿Se ha podido aprender lecciones de lo que se ha hecho hasta ahora?
- ¿Se pueden emplear lecciones aprendidas de proyectos anteriores con los imprevistos que han aflorado?

#### APRENDIZAJE DESPUÉS

- ¿Cómo y por qué el resultado del proyecto difiere del objetivo original?
- ¿Cuáles son los principales errores que deberíamos evitar en proyectos sucesivos?
- ¿Dado que ya hemos finalizado el proceso, que haríamos diferente?

#### COMPARTIR APRENDIZAJES

Una BUENA PRÁCTICA es documentar guías explicativas para futuros proyectos e indicar a quien van destinadas, bajo estas pautas:

- Basado en la experiencia, ¿qué consejos deberían darse a los equipos de futuros proyectos?
- ¿Quién es el responsable de asegurarse que las lecciones aprendidas se transfieren a otros?
- ¿Dónde se archivan las guías para que sean accesibles a otros?
- ¿Deberían discutirse las guías con la comunidad auditora y combinarse con otras experiencias en proyectos de los equipos?

#### Ventajas

- Evita “inventar la rueda” como aprendizaje informal del enfoque de futuros proyectos.
- Informa a los *project managers* de las mejores prácticas en el proceso.
- Reduce tiempo del equipo responsable de futuros proyectos.







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-16413-2017

ISBN: 978-84-945594-7-1

Diseño y maquetación: desdecero, estudio gráfico

Impresión: Grafilia

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

## OTRAS PRODUCCIONES DE LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO

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

Define los roles de asesoramiento, identifica áreas y cualidades para llevarlos a cabo, y marca los límites y riesgos existentes cuando Auditoría Interna realiza estas tareas. Una guía imprescindible para los auditores internos que ejercen estas labores en sus organizaciones y para sus principales *stakeholders*: la alta dirección y las Comisiones de Auditoría.

### CIBERSEGURIDAD. UNA GUÍA DE SUPERVISIÓN

Establece buenas prácticas, incluyendo los 20 Controles Críticos de Seguridad que las organizaciones deben implementar, y cuál es el papel de Auditoría Interna en su supervisión. Comisiones de Auditoría y otros comités encontrarán información para permitirles tomar decisiones sobre la estrategia, estructura y operación de las organizaciones.

### GUÍA DE SUPERVISIÓN PARA COMISIONES DE AUDITORÍA. CÓMO MAXIMIZAR EL VALOR DE LA AUDITORÍA INTERNA

Analiza el marco en el que se desarrolla la relación de supervisión de las Comisiones de Auditoría con Auditoría Interna, y propone buenas prácticas que aseguren 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.

### APLICACIÓN DEL MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO (COSO) EN EL SECTOR PÚBLICO ESPAÑOL

Analiza el *Marco Integrado de Control Interno* publicado en 2013 por COSO en referencia a la actividad del sector público. Utiliza el modelo de madurez y diferentes niveles de evolución para determinar la medida de progreso y describe los 17 principios que forman el *Marco Integrado*, analizando desde el ambiente de control hasta las labores de información, comunicación y supervisión, pasando por las actividades propias del control interno y evaluación de riesgos.



LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO  
INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA

El capital humano es el recurso más valioso que poseen las organizaciones, y la gestión del talento es fundamental para la consecución de los objetivos de éstas y de cada uno de los departamentos que las integran.

Este documento aborda distintas dimensiones de la gestión del talento desde la óptica de la consecución de los objetivos de la Dirección de Auditoría Interna y en el ámbito del *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*.