



EL PULSO DE LA AUDITORÍA INTERNA

Perspectivas de la Profesión · 2013

Instituto de Auditores Internos de España

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

Depósito Legal: M-14674-2013

ISBN: 978-84-940290-2-8

Diseño y maquetación: desdezero, estudio gráfico

Impresión: Alba, producción gráfica integrada

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	5
RESUMEN EJECUTIVO	7
NECESIDAD DE DOBLE DEPENDENCIA DE LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA	9
OBJETIVIDAD EN LOS PLANES DE AUDITORÍA INTERNA.....	12
ADAPTAR LOS PLANES DE AUDITORÍA INTERNA A LOS RIESGOS CLAVE EMERGENTES	15
HACER MÁS CON LOS MISMOS RECURSOS	20
HABILIDADES Y COMPETENCIAS DE LOS AUDITORES INTERNOS DE HOY EN DÍA	22
LA AUDITORÍA INTERNA COMO CATALIZADOR PARA APOYAR AL <i>TONE FROM THE TOP</i>	25

PRESENTACIÓN

Presentamos el informe con los resultados de la encuesta “El Pulso de la Profesión 2013” en la que han participado 1.700 auditores internos de 111 países, de los cuales un 63% son directores de auditoría interna. El objetivo de este informe es:

- Identificar las tendencias y riesgos emergentes que afecten a la profesión de auditoría interna.
- Conocer el nivel de independencia y objetividad de las funciones de auditoría interna.
- Obtener información y conclusiones sobre el clima ético y la implantación del Código de Ética en las organizaciones.

Han participado 1.700 auditores internos de 111 países, de los cuales un 63% son directores de auditoría interna.



Este documento analiza los resultados de las 43 organizaciones españolas que respondieron a la encuesta, comparándolos con datos agregados de Europa, globales y de países con una realidad similar a la española como Francia e Italia. Nos hemos basado en el estudio publicado por el Instituto Global en abril de 2013, *The Pulse of the Profession*, completándolo con otros documentos del Instituto Global, tales como *Competency Framework (2013)* y *7 attributes of highly effective internal auditors (2013)*.

Además, para comprobar las conclusiones extraídas de la encuesta, nos hemos apoyado en otros estudios recientes elaborados por firmas como PwC, Protiviti o KPMG.

Hemos tomado “el pulso a la profesión” para mostrar la situación de la auditoría interna desde diferentes puntos de vista, analizar las últimas tendencias y ofrecer una herramienta de benchmarking a todos los profesionales de la auditoría interna y a sus stakeholders.

RESUMEN EJECUTIVO

Los resultados de la encuesta “El Pulso de la Profesión 2013”, señalan que la auditoría interna camina en la dirección correcta para adaptarse a los cambios regulatorios y a un entorno global cada vez más complejo.

RESUMEN DE LOS RESULTADOS

1. La mayoría de los directores de auditoría interna en España (79%) y en Europa (58%) reportan funcionalmente al Comité de Auditoría o al Consejo de Administración.
2. Un tercio de las organizaciones españolas depende jerárquicamente del máximo ejecutivo.
3. Los directores de auditoría interna elaboran el plan de auditoría interna anual con total objetividad y con pocas interferencias e influencia de otras áreas.
4. Los recursos de auditoría interna, en términos de presupuesto y plantilla (72% y 79% respectivamente), van a permanecer estables a lo largo de 2013, a pesar de los numerosos requerimientos regulatorios y nuevos riesgos a los que la función de auditoría interna tiene que dar cobertura. Los datos de otros países europeos y Norteamérica, plantilla y recursos, han aumentado ligeramente a lo largo de este año.
5. El foco de las direcciones de auditoría interna está alineado con los riesgos a los que se enfrentan las organizaciones en la actualidad. Los principales riesgos son aquellos relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones, riesgos financieros y cumplimiento. Destaca el significativo incremento de los trabajos sobre la evaluación de riesgos estratégicos y tecnologías de la información.
6. Las habilidades requeridas a los auditores internos están alineadas con los cambios esperados en los planes de auditoría interna. Las más demandadas por los directores de auditoría interna para sus equipos son pensamiento analítico y habilidades de comunicación.
7. La mitad de las organizaciones españolas que respondieron a la encuesta proporcionan formación a los empleados sobre el código de ética en el momento de ser contratados y un tercio forma a sus empleados en materia de ética anualmente. Todavía quedan oportunidades para reforzar el clima ético en las organizaciones.

La doble dependencia –funcional del Consejo y jerárquica del máximo ejecutivo de la organización– mejora la credibilidad de la función de auditoría interna y por tanto su independencia y objetividad dentro de la organización. Esto facilita que el Director de Auditoría Interna pueda actuar como catalizador para fortalecer el “tone from the top” (la forma en que el Consejo y la Dirección transmiten al resto de la Organización sus convicciones sobre los valores corporativos y el clima ético) debido a la posición que ocupa dentro de la organización y la continua interacción que mantiene con el Consejo y la alta dirección.

Según los datos obtenidos de la encuesta, las funciones de auditoría interna tienen que realizar mayores esfuerzos con los mismos recursos para dar cobertura a las necesidades de los *stakeholders*.

NECESIDAD DE DOBLE DEPENDENCIA DE LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

El Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (las Normas) requiere que las funciones de auditoría interna sean independientes y se encuentren libres de condicionamientos que pongan en peligro su capacidad para cumplir con sus responsabilidades de manera neutral. Las Normas señalan que la mejor forma de lograr esa independencia es a través de una relación de doble dependencia –funcionalmente del Consejo de Administración y jerárquicamente del máximo ejecutivo de la organización. En 2009, se incorporó el Consejo para la Práctica 1110-1 que recomienda que el director de auditoría interna reporte jerárquicamente al máximo ejecutivo de la organización para facilitar su independencia.

La percepción del valor aportado por auditoría interna se ve condicionada por su posición dentro del organigrama.

Guillermo Zegarra, Director de Auditoría Interna de Pacífico Grupo Asegurador de Perú, reconoce los progresos realizados afirmando que “hoy la profesión de auditoría interna está más alineada que nunca con el Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna y las organizaciones escuchan la voz de la dirección de auditoría interna”. Zegarra también reconoce la necesidad de una mejora continua en este área como “un cambio necesario para cumplir con nuestras responsabilidades y avanzar con independencia y objetividad”.

A lo largo de la historia de la profesión, alcanzar este alto nivel de dependencia era más sencillo en la teoría que en la práctica, sin embargo los tiempos están cambiando.

Los gobiernos respondieron con reformas regulatorias como la reforma Dodd-Frank Wall Street (2010) ante los recientes fracasos corporativos de Lehman Brothers Holdings (2008) y otras grandes instituciones financieras que desencadenaron la crisis financiera y la recesión global.

A raíz de estas debacles muchas organizaciones han posicionado a sus direcciones de auditoría interna en el nivel de dependencia recomendado en el Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna.

En España, el Código Unificado de Buen Gobierno emitido en 2006, que previsiblemente será revisado próximamente, recoge en su epígrafe de definiciones qué se entiende por alto directivo: “*Aquellos directivos que tengan dependencia directa del Consejo o del primer ejecutivo de la compañía y, en todo caso, el auditor interno*”, además de recomendar que la función de auditoría interna dependa del Comité de Auditoría o del Consejo de Administración.

Dependencia Funcional

En la siguiente tabla, se observa que un 80% de las direcciones de auditoría interna en organizaciones españolas dependen funcionalmente del Comité de Auditoría o del Consejo de Administración. Estos resultados son mejores que los recogidos en el caso europeo con un porcentaje del 58%.



Reportar al máximo ejecutivo mejora la credibilidad de la función de auditoría interna y del director de auditoría interna dentro de la propia organización aumentando su independencia y objetividad.

Dependencia Jerárquica

Un 33% de los directores de auditoría interna en España reporta jerárquicamente al máximo ejecutivo, siendo en el caso europeo un 49%. Tal y como indican estos datos, en el caso de España, todavía queda camino por recorrer en términos de dependencia jerárquica ya que sólo un tercio de las direcciones de auditoría interna reportan al máximo ejecutivo, aunque esto puede ser debido a que en algunas organizaciones el Presidente y el máximo ejecutivo coinciden en la misma persona.

Tabla 1. Dependencia de la Auditoría Interna

	FUNCIONAL			JERÁRQUICA		
	España	Europa	Norteamérica	España	Europa	Norteamérica
Comité de Auditoría	68%	39%	73%	14%	9%	8%
Consejo de Administración	12%	19%	3%	30%	12%	2%
Máximo Ejecutivo	2%	23%	10%	33%	49%	33%
Director Financiero	7%	7%	6%	12%	12%	37%
Asesor Jurídico	0%	0%	1%	5%	2%	6%
Otros	12%	11%	7%	7%	16%	14%

* El total podría no sumar 100 debido al redondeo

Sorprende que un 37% de las direcciones de auditoría interna norteamericanas dependen jerárquicamente del director financiero. A pesar de ser uno de los directivos más relevantes en las empresas norteamericanas, esta dependencia puede suponer un menoscabo de la independencia y objetividad del auditor interno.

Richard Anderson, profesor en la Universidad DePaul en Chicago, subraya las ventajas de la dependencia jerárquica al máximo ejecutivo:

- 1) El máximo ejecutivo tiene una visión mucho más estratégica.
- 2) Los Directores de Auditoría Interna que reportan al máximo ejecutivo deben plantear recomendaciones y prácticas sobre cómo solucionar cualquier problema material y además facilitar la resolución de los mismos.
- 3) Depender del máximo ejecutivo mejora la credibilidad de la función de auditoría interna y su Director de Auditoría Interna dentro de la propia organización, aumentando su independencia y objetividad.

Richard Chambers, Presidente del Instituto Global, apunta que “hasta hace algunos años, menos del 20% de los directores de auditoría interna reportaban jerárquicamente al máximo ejecutivo, ahora prácticamente un tercio lo hacen y estoy seguro de que este porcentaje seguirá incrementándose en los próximos años”. De hecho algunas regulaciones, principalmente en Estados Unidos (en concreto en la reciente guía emitida por la Reserva Federal para bancos de más de 10.000 millones dólares de activos) recogen medidas para garantizar que la dirección de auditoría interna pueda desarrollar sus funciones sin interferencias y con total objetividad. Además, requiere que si el director de auditoría interna depende jerárquicamente de alguien diferente al máximo ejecutivo, el Comité de Auditoría argumente y explique las razones de haber elegido esta estructura de dependencia, incluyendo el establecimiento de controles para mitigar las condiciones adversas que podrían afectar negativamente a la objetividad del director de auditoría interna.

Esto supone un punto de partida para que, con el tiempo, otras organizaciones lo adopten como buena práctica independientemente del sector al que pertenezcan.

OBJETIVIDAD EN LOS PLANES DE AUDITORÍA INTERNA

La encuesta muestra que los auditores internos en España realizan su trabajo con objetividad: un 95% de las respuestas son negativas a la pregunta formulada sobre si alguna vez la objetividad del trabajo de auditoría interna se ha visto impedida o afectada de manera negativa por el órgano o persona a quien reporta el director de auditoría interna.

En la siguiente tabla se muestran los resultados a la pregunta sobre quiénes han intentado interferir en el resultado de los trabajos de auditoría interna (por ejemplo, informes, ratings, etc).

Tabla 2: Quiénes intentan interferir en el resultado de los trabajos de A.I.

	SÍ	NO
Director de Operaciones	15%	85%
Director Financiero	5%	95%
Director de Cumplimiento	3%	97%
Consejo de Administración	3%	98%
Máximo ejecutivo	2%	98%
Asesoría Jurídica	2%	98%
Director de Gestión de Riesgos	0%	100%
Comité de Auditoría	0%	100%

* El total podría no sumar 100 debido al redondeo



Un 95% de los auditores internos españoles asegura que hace su trabajo con objetividad y sin impedimentos.

Según estos datos, los que tratan de interferir en el resultado del trabajo de auditoría interna son, en primer lugar, los directores de operaciones con un 15%, seguido del director financiero con un 5%.

En la tabla 3 se muestra en qué medida los diferentes stakeholders proporcionan información para elaborar el plan de auditoría interna. Claramente los protagonistas en este proceso son el Comité de Auditoría y el máximo ejecutivo y, de forma moderada, el Director Financiero y el Director de Operaciones.

Tabla 3: En qué medida proporcionan esta información sobre el plan de auditoría interna en España

	EN GRAN MEDIDA	MODERADAMENTE	EN CIERTA MEDIDA	NINGUNA
Comité de Auditoría	46%	19%	24%	11%
Máximo ejecutivo	31%	20%	23%	26%
Director de Gestión de Riesgos	14%	29%	26%	31%
Director de Operaciones	14%	39%	28%	19%
Director Financiero	10%	40%	30%	20%
Consejo de Administración	7%	27%	34%	32%
Director de Cumplimiento	6%	24%	27%	44%
Asesoría Jurídica	3%	4%	38%	35%

* El total podría no sumar 100 debido al redondeo

Los datos reflejan un nivel de interacción todavía bajo con las áreas de cumplimiento y gestión de riesgos, lo que puede deberse a falta de coordinación en busca de eficiencia en el aseguramiento (*combined assurance*).

Los datos reflejan un nivel de interacción todavía bajo con las áreas de cumplimiento y gestión de riesgos, lo que puede deberse a falta de coordinación en busca de eficiencia en el aseguramiento.



Según algunas conclusiones extraídas del estudio elaborado por PwC, *State of the internal audit profession 2013*, la alta dirección y el Consejo de Administración no coinciden en relación a la percepción del trabajo y el valor de la auditoría interna. En esta encuesta se preguntó a los *stakeholders* cómo percibían el valor recibido de la auditoría interna considerando la inversión realizada en recursos para dicha función. Los Consejos de Administración perciben un valor significativo de la auditoría interna en un 79%, frente al 44% de la alta dirección.

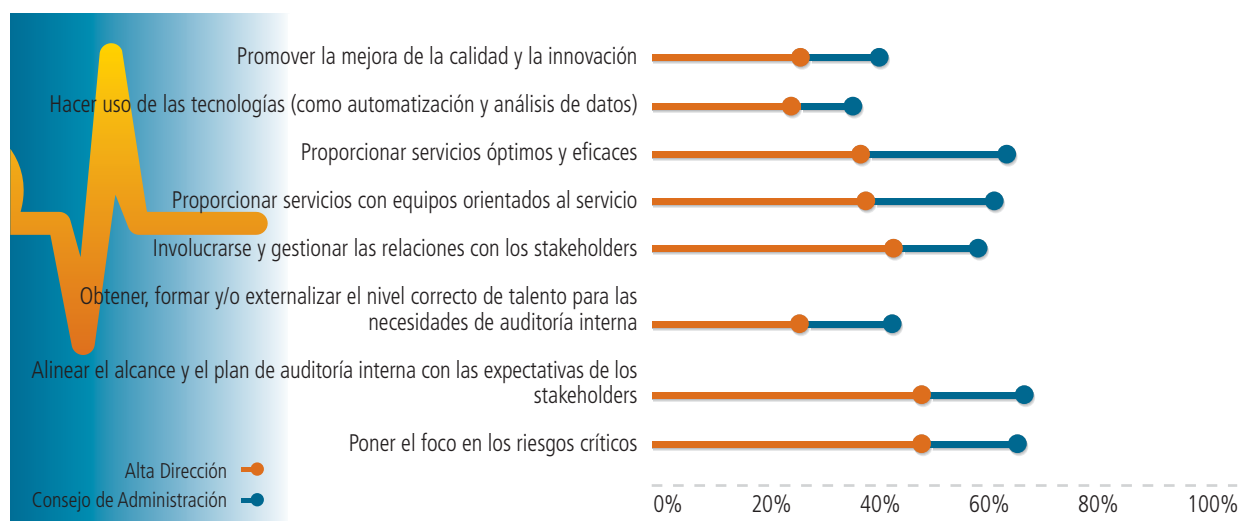
Los Consejos de Administración y Comités de Auditoría buscan que los auditores internos:

- Proporcionen aseguramiento objetivo sobre los riesgos y controles.
- Entiendan los riesgos del negocio.
- Proporcionen asesoramiento y apoyo.

Además, necesitan que los auditores internos:

- Demuestren valor y coraje.
- Comuniquen noticias difíciles cuando sea necesario.
- No cambien u oculten resultados bajo coacción.

Gráfico 1 · ¿Cómo valoraría el desempeño de la auditoría interna en las siguientes áreas?



Fuente: State of the internal audit profession 2013. PwC

ADAPTAR LOS PLANES DE AUDITORÍA INTERNA A LOS RIESGOS CLAVE EMERGENTES

Desde hace varios años, la adaptación de los planes de auditoría interna ha sido continua, principalmente debido a:

- Cambios en los riesgos y en las expectativas de los stakeholders.
- Nuevas obligaciones de cumplimiento.
- Aseguramiento de la gestión de riesgos.
- Nuevas tecnologías de la información.

La flexibilidad se revela como una de las características de los directores de auditoría interna más eficaces 

Las habilidades requeridas a los auditores internos deben ampliarse y evolucionar para hacer frente a todos estos riesgos emergentes.

La flexibilidad de un director de auditoría interna eficaz es su capacidad para cambiar el enfoque y las actividades de auditoría interna cuando las circunstancias así lo exijan. Estos Directores de Auditoría Interna tienen la habilidad de anticiparse o ver más allá y luego adaptarse rápidamente a las circunstancias de ese momento.

Según **Richard Chambers**, la clave para conseguir esta eficacia es tener un “don para las relaciones interpersonales”. Un “White Paper” publicado por el Instituto Global en marzo de 2011, que explicaba diferentes maneras para que el Director de Auditoría Interna desarrolle sus habilidades interpersonales, identifica seis rasgos específicos:

- **Compromiso.** Es necesario que el director de auditoría interna promueva una función de auditoría interna justa, independiente y objetiva y que transmita y muestre a los stakeholders su gran compromiso con la organización.
- **Diplomacia.** El director de auditoría interna debe tener un estilo de comunicación directo y sincero, alineado con la cultura y valores de la organización y acorde con el estilo de la dirección.
- **Anticipación.** El director de auditoría interna debe tener la capacidad de prever los riesgos potenciales. Este rasgo requiere tener la habilidad de ver situaciones con enfoques diferentes y ser crítico con las hipótesis y suposiciones.
- **Confianza.** El director de auditoría interna debe dar ejemplo, mantener la confianza depositada en la auditoría interna, operar con integridad y no perder la credibilidad.

- **Liderazgo.** El director de auditoría interna debe ser un buen líder, no sólo para los auditores internos sino para muchos otros empleados de la organización.
- **Empatía.** El director de auditoría interna debería tener la habilidad para comprender y abordar los trabajos de auditoría interna teniendo en cuenta los diferentes puntos de vista y necesidades de los stakeholders.

Durante varios años, muchos departamentos financieros tuvieron dificultades para cumplir con la obligación legal de identificar, documentar, probar y certificar que los controles internos principales de la organización sobre los informes financieros eran eficaces. Los Directores de Auditoría Interna aportaron un valor fundamental debido a la visión del riesgo que poseen.

Durante y después de la recesión con motivo de la crisis financiera mundial, las altas direcciones y los Consejos de Administración se apresuraron a recortar gastos tratando de no paralizar la capacidad de la organización para obtener ingresos. En esos momentos, los directores de auditoría interna y sus equipos han aportado valor con su experiencia en la evaluación de la eficacia y la eficiencia del negocio.

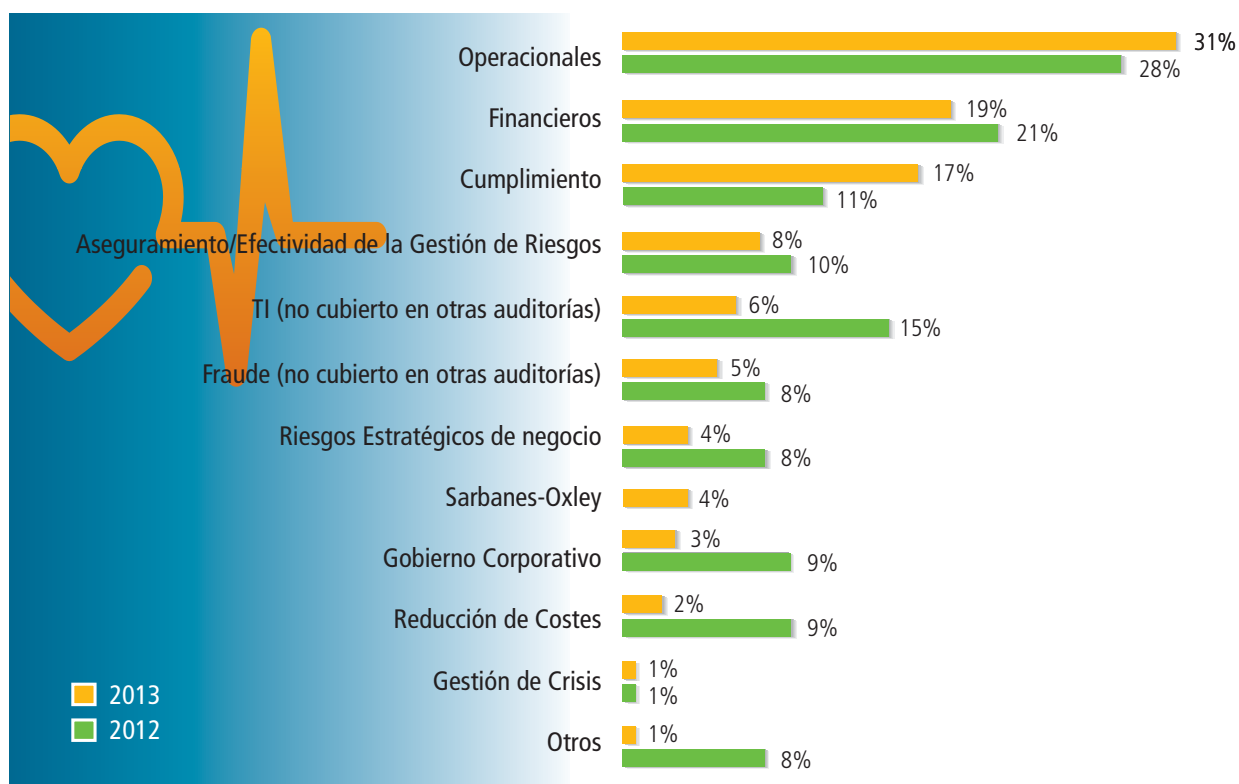
Ahora muchas organizaciones están cambiando su estrategia pasando de las tácticas de supervivencia hacia nuevas iniciativas de crecimiento. El aumento de la complejidad y la incertidumbre de los negocios obliga a buscar nuevos mercados que están sometidos a nuevas regulaciones, lo que lleva a casi todas las organizaciones a emplear nuevos esfuerzos para cumplir con todas éstas.

Los Directores de Auditoría Interna están adaptando y alineando su planificación de auditoría interna para este año con los riesgos y oportunidades emergentes, y para muchas categorías de riesgo, este cambio de enfoque es significativo.

Tabla 4: Áreas prioritarias en la composición del Plan de Auditoría Interna por países/regiones

España	Italia	Francia	Europa	Global
Riesgos operacionales	Riesgos operacionales	Riesgos operacionales	Riesgos operacionales	Riesgos operacionales
Riesgos Financieros	Cumplimiento/ regulatorio	Cumplimiento/ regulatorio	Cumplimiento regulatorio	Riesgos Financieros
Cumplimiento/ regulatorio	Riesgos Financieros	Riesgos Financieros	Riesgos Financieros	Cumplimiento/ regulatorio
Efectividad de la gestión de riesgos	Efectividad de la gestión de riesgos	Riesgos estratégicos	Tecnologías de la información	Tecnologías de la información
Tecnologías de la información	Tecnologías de la información	Efectividad de la gestión de riesgos	Efectividad de la gestión de riesgos	Efectividad de la gestión de riesgos

Gráfico 2 · Composición del Plan de Auditoría 2013 vs 2012



* El total podría no sumar 100 debido al redondeo

En el caso español, resulta interesante observar la composición de los planes de auditoría interna de 2013 comparados con 2012. Cabe destacar que las áreas “top five” del plan de auditoría interna –al igual que en 2012– siguen siendo riesgos operacionales, riesgos financieros, riesgos de cumplimiento, gestión de riesgos y tecnologías de la información.

Las áreas “top five” del plan de auditoría interna siguen siendo riesgos operacionales, riesgos financieros, riesgos de cumplimiento, gestión de riesgos y tecnologías de la información. 

Si comparamos las cinco áreas prioritarias en la composición de los planes de auditoría de España, Italia, Francia, Europa, y Global se muestra que unánimemente los riesgos operacionales son los protagonistas en los planes de auditoría interna. En cambio, el cuarto y quinto lugar lo ocupan la efectividad en la gestión de riesgos, las tecnologías de la información y, en el caso francés, los riesgos estratégicos.

Tabla 5
Áreas del plan de auditoría interna que se verán incrementadas/reducidas en 2013

	Se Incrementará	Se reducirá
Riesgos Estratégicos de negocio	50%	3%
Cumplimiento	42%	10%
TI (no cubierto en otras auditorías)	41%	12%
Aseguramiento/Efectividad de la Gestión de Riesgos	39%	3%
Reducción de costes	32%	7%
Gobierno Corporativo	31%	6%
Fraude (no cubierto en otras auditorías)	30%	3%
Operaciones	28%	18%
Sarbanes-Oxley	13%	7%
Finanzas	10%	18%
Gestión de crisis	10%	6%

En la tabla 5 se muestra que el 50% de las direcciones españolas de auditoría interna planea incrementar la cobertura en el área de riesgos estratégicos.

Uno de los mayores retos para los directores de auditoría interna es la permanente búsqueda de equilibrio entre métodos tradicionales en los planes de auditoría interna con un enfoque estratégico.



Los riesgos tecnológicos emergentes: cibercrimen, protección de la información, cloud computing, así como la práctica común del BYOD (Bring your own device) hacen que los planes de auditoría interna se incrementen en este área.

El 42% de las direcciones españolas de auditoría interna ha respondido que van a aumentar la cobertura del plan de auditoría asociado a riesgos regulatorios.

Otro área que se prevé incrementar en los planes de auditoría interna de este año es el riesgo en Tecnologías de la Información. Este cambio de enfoque da respuesta a la cantidad de riesgos tecnológicos emergentes: cibercrimen, protección de la información, cloud computing, así como la práctica común del BYOD (Bring your own device).

El estudio realizado por Protiviti, *Executive Perspectives on Top Risks for 2013*, recoge un listado de los riesgos que más preocupan a los Consejos de Administración y a la al-

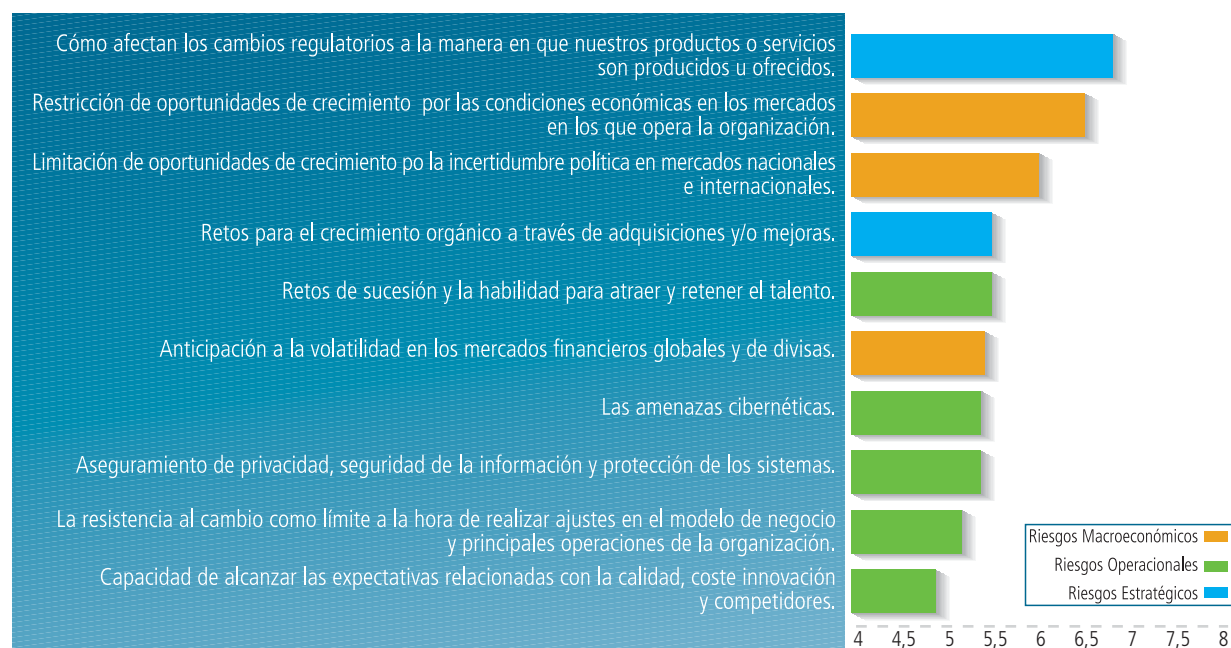
ta dirección en 2013 clasificándolos en riesgos macroeconómicos, operacionales y estratégicos. Según estos datos, lo que más preocupa a las organizaciones es cómo afectan los cambios regulatorios en la dirección estratégica.

En el gráfico siguiente se observa que dentro de los “*top five risks*” se encuentran además de los cambios regulatorios, las condiciones económicas generales que restringen el crecimiento, la incertidumbre política, la habilidad de crecer orgánicamente a través de adquisiciones, y retos relacionados con liderazgo y planes de sucesión.

La cuestión es si todas las funciones de auditoría interna pueden volver a adaptar las habilidades y conocimientos de los auditores internos para cumplir con el cambio de enfoque en la actividad de auditoría interna.

A menos que los Directores de Auditoría Interna dispongan o contraten recursos adecuados con sus correspondientes habilidades, los planes de trabajo de auditoría interna no pueden ser ejecutados de manera satisfactoria.

Gráfico 3 · Ranking de los 10 principales riesgos



Fuente: *Executive Perspectives on Top Risks for 2013. Protiviti.*

HACER MÁS CON LOS MISMOS RECURSOS

La crisis financiera tiene un impacto directo sobre los recursos de Auditoría interna en términos de plantilla y presupuesto. En el caso de España, los datos son menos optimistas comparados con los del año 2012. A pesar del incremento de las nuevas regulaciones y tecnologías emergentes, las direcciones de auditoría interna españolas deberán hacer un gran esfuerzo en su plan de Auditoría Interna para dar cobertura y satisfacer las necesidades de los Consejos de Administración y Comités de Auditoría con los recursos existentes.



Las organizaciones españolas van a tener que “hacer más con los mismos recursos”. Un 14% de las organizaciones han visto reducida su plantilla de Auditoría Interna mientras que en 2012 no estaba prevista esta disminución de sus equipos.

En la siguiente tabla se muestra cómo los recursos de Auditoría interna, tanto humanos como presupuestarios, van a permanecer igual en un 79% y un 72%, respectivamente. En el ejercicio 2012 se preveía un 37% y 35% de aumento.

Tabla 6. Tamaño de la plantilla y presupuesto en España

Año	PLANTILLA			PRESUPUESTO		
	Aumenta	Igual	Disminuye	Aumenta	Igual	Disminuye
2013	7%	79%	14%	12%	72%	16%
2012	37%	63%	0%	35%	55%	10%

* El total podría no sumar 100 debido al redondeo

Esto implica que las organizaciones españolas van a tener que “hacer más con los mismos recursos”. Un 14% de las organizaciones han visto reducida su plantilla de Auditoría Interna mientras que en 2012 no estaba prevista esta disminución de sus equipos.

Si lo comparamos con países como Italia y Francia, se observa que las plantillas se van a incrementar en un 18% y un 20% respectivamente en 2013. Ocurre lo mismo en el resto del mundo. El presupuesto de Auditoría interna en países como Italia y Francia sigue una tendencia similar, en más de un 70% de los casos permanece igual. Destacan los datos de Norteamérica, cuyos resultados son muy optimistas y donde cerca del 40% de las organizaciones va a ver incrementado su presupuesto en la Dirección de Auditoría interna en 2013.

El reconocimiento de la importancia de la Auditoría Interna en tiempos difíciles, probablemente ha salvado a muchas de las Direcciones de Auditoría Interna de los recortes y ha permitido que los presupuestos y el personal permanezcan iguales.

Tabla 7. Tamaño de la plantilla y presupuesto por países y regiones

Región/País	PLANTILLA			PRESUPUESTO		
	Aumenta	Igual	Disminuye	Aumenta	Igual	Disminuye
España	7%	79%	14%	12%	72%	16%
Europa	17%	73%	10%	16%	67%	17%
Italia	18%	74%	8%	16%	75%	9%
Francia	20%	70%	10%	13%	73%	14%
Norteamérica	23%	70%	7%	39%	51%	11%
Global	21%	72%	7%	33%	55%	12%

* El total podría no sumar 100 debido al redondeo

Paul Sobel, Vicepresidente del Instituto de Auditores Internos Global, señala que “se deben determinar las necesidades de recursos después de elaborar el Plan de Auditoría Interna. Pero que casi nunca se va a disponer en el equipo de todas las habilidades y experiencia necesarias para completar el plan anual de Auditoría Interna con el personal existente, por muy capaces que sean”.

A medida que el mundo empresarial se vuelve más complejo, las expectativas sobre Auditoría Interna continúan creciendo y la mayoría de los Directores de Auditoría Interna reconocen que una parte de su Plan de Auditoría Interna, a veces, debe realizarse bajo la fórmula de co-sourcing. Aunque, en muchas ocasiones, Auditoría Interna puede disponer de las habilidades y la experiencia suficientes para completar de manera satisfactoria la mayor parte del Plan de Auditoría Interna anual con el personal existente.

El estudio publicado por Protiviti en abril de 2012, *Internal Audit Capabilities and Needs Survey*, recomienda el uso de la auditoría continua y la monitorización continua como un buen sistema para optimizar los recursos. Además, añade que cada vez más Direcciones de Auditoría Interna se mueven en este sentido usando tecnologías que faciliten la revisión virtual de transacciones y de datos de manera continua.

HABILIDADES Y COMPETENCIAS DE LOS AUDITORES INTERNOS DE HOY EN DÍA

Las principales habilidades conocidas como “soft skills” que necesitan los Directores de Auditoría Interna en 2013 en España son pensamiento analítico/crítico y comunicación. En cuanto a conocimientos técnicos, finanzas y TI son los más requeridos por los Directores de Auditoría Interna para sus equipos. España coincide con países como Italia o Francia en el “top five” de habilidades.

Las habilidades y competencias más buscadas por los Directores de Auditoría Interna para sus equipos son:

Tabla 8: Habilidades y Competencias más buscadas por las direcciones de auditoría interna en sus equipos

	España 2013	Global	Europa
Pensamiento analítico y crítico	65%	72%	72%
Finanzas	49%	23%	32%
Habilidades de comunicación	44%	54%	55%
TI (general)	44%	41%	44%
Conocimiento específico del sector	35%	32%	34%
Aseguramiento de la gestión de riesgos	35%	44%	47%
Contabilidad	26%	33%	26%
Visión de Negocio	19%	29%	20%
Auditoría de Fraude	16%	25%	22%
Análisis y extracción de datos	14%	37%	30%
Controles de calidad (por ejemplo, Six Sigma; ISO)	12%	10%	10%
Cybersecurity y privacidad	9%	10%	8%
Forensic e investigaciones	7%	16%	13%
Otros	0%	5%	6%

La profesión evoluciona hacia equipos de auditoría interna con perfil multidisciplinar que comprendan el negocio y el sector en el que opera la organización, que puedan comunicarse con las personas de todos los niveles de su organización y que sean vistos como verdaderos “socios” del negocio.

Nuestros colegas en el resto del mundo valoran la competencia en aseguramiento de la gestión de riesgos en mayor porcentaje que nosotros. La tendencia actual es avanzar hacia el aseguramiento combinado para buscar eficiencia y ayudar a la dirección a extraer el valor real de la información que proporcionan los proveedores de aseguramiento interno y externo.

La profesión evoluciona hacia equipos de auditoría interna con perfil multidisciplinar que comprendan el negocio y el sector en el que opera la organización, que puedan comunicarse con las personas de todos los niveles de su organización y que sean vistos como verdaderos "socios" del negocio.



El documento publicado en abril de 2013 por el Instituto Global y Robert Half, *7 Attributes of Highly Effective Internal Auditors*, señala que "el auditor interno más eficaz posee una amplia gama de atributos no técnicos además de profundos conocimientos técnicos" y que "los directores de auditoría interna consideran los atributos no técnicos como los diferenciadores en términos de desempeño de las funciones de un auditor interno". Adicionalmente este informe enumera los 7 atributos de un auditor interno de éxito:

- 1) **Integridad.** Los auditores internos tienen un "mandato profesional" por el que tienen que demostrar, en todos sus trabajos, su integridad así como confianza, independencia y objetividad.
- 2) **Capacidad para construir relaciones basadas en la confianza y el respeto en todos los niveles de la organización.** Los auditores internos necesitan construir relaciones colaborativas.
- 3) **Socios de negocio.** El éxito de un auditor interno reside en su orientación al cliente, lo que exige que los auditores internos conozcan y se mantengan al día de lo que está pasando en el negocio.
- 4) **Comunicación.** La habilidad de comunicar con eficacia es atributo esencial para el auditor interno. Se extiende tanto a la comunicación escrita como a la verbal.
- 5) **Trabajo en equipo.** Los auditores internos deben establecer buenas relaciones con otros colegas dentro de la dirección de auditoría interna.
- 6) **Mentalidad global.** Los cambios demográficos y el ritmo creciente de la globalización requieren direcciones de auditoría interna capaces de relacionarse con diferentes etnias, nacionalidades, edades, culturas dentro de sus compañías.
- 7) **Aprendizaje continuo.** Los auditores internos deben de tener pasión por un verdadero entendimiento del negocio y aprender continuamente a lo largo de toda la carrera profesional.

Además el *Marco de Competencias* (Competency Framework) publicado por el Instituto Global en abril de 2013 recoge las competencias necesarias de los auditores internos para cumplir con los requerimientos del *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*. El siguiente cuadro muestra la estructura de las competencias y habilidades y cómo se relacionan entre ellas.



Esta estructura de competencias principales para los auditores internos recalca la importancia de la ética profesional como base de la función de auditoría interna y hace hincapié en las premisas de mejora continua e innovación que han de tener presentes para proporcionar servicios de auditoría interna eficaces.

LA AUDITORÍA INTERNA COMO CATALIZADOR PARA APOYAR AL *TONE FROM THE TOP*

Todavía queda recorrido para aumentar el apoyo desde auditoría interna a la mejora del *Tone from the Top* (la forma en que el Consejo y la Dirección transmiten al resto de la Organización sus convicciones sobre los valores corporativos y el clima ético) en muchas organizaciones. Aunque algunas de ellas ya sitúan al director de auditoría interna como catalizador del *Tone from de Top*.

El papel del Director de Auditoría Interna en relación al *Tone from the Top*:

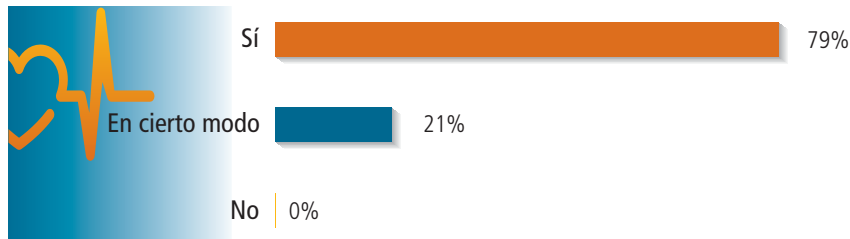
- Entiende realmente el *Tone from the Top*.
- Responde directamente ante el Comité de Auditoría/Consejo de Administración.
- Es la conciencia de la organización.
- Garantiza la transparencia.
- Asegura que los auditores internos son embajadores de los valores corporativos.
- Es el catalizador del cambio.

Carlos Ayuso –Director de Auditoría Interna de Gas Natural Fenosa– señala que las empresas que tienen la ética interiorizada en su estrategia, deben medirla igual que el resto de sus componentes. A pesar de ser un intangible difícil de medir en términos de EBIT-DA o resultados, se podría medir el impacto que supone actuar sin ética. Comenta que el riesgo de actuar con principios contrarios a la ética se acrecienta en épocas de crisis provocado por una competencia feroz y unos objetivos cada vez más exigentes. A pesar de esto, existe un demanda creciente de la sociedad y de los grupos de interés en general para que las organizaciones sean socialmente responsables en sus operaciones.

Estudios recientes señalan la falta de ética como una de las causas principales de mortalidad de las empresas o de importantes impactos negativos en sus resultados. De hecho, las legislaciones empiezan a perseguir con dureza los casos de corrupción en las empresas con fuertes sanciones, tales son los casos de FCPA (Foreign Corrupt Practices Act.) en Estados Unidos; Bribery Act. en Reino Unido; o la Reforma del Código Penal en España.

Un 96% de las organizaciones españolas que respondieron a la encuesta disponen ya –o están trabajando para desarrollar– un Código de Ética. Del mismo modo, un 95% de los encuestados indican que han desarrollado o están actualmente trabajando en el establecimiento de declaraciones formales. Tales declaraciones de valores –integridad y responsabilidad, por ejemplo– son vistas por muchos como un componente crítico del *Tone from the Top* de una organización, así como la expresión formal de las conductas esperadas de los empleados.

El 79% de las organizaciones españolas afirman que su Código de Ética/Conducta refleja adecuadamente sus valores corporativos.

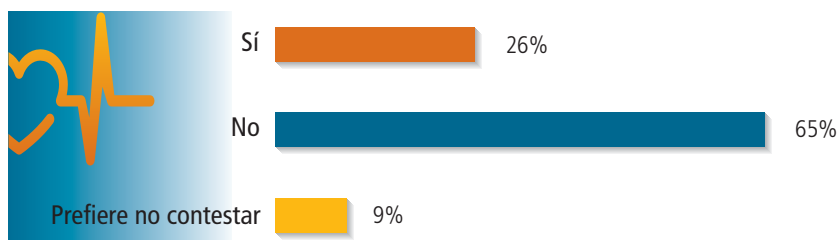


Tal y como se muestra en la siguiente tabla, una ligera mayoría de los encuestados señala que su organización proporciona formación sobre el Código de Ética a los nuevos empleados contratados. El porcentaje de España, un 57%, es algo superior al de Europa, un 51%. Un 28% de las organizaciones españolas proporciona formación sobre los valores éticos a sus empleados al menos una vez al año. Los resultados de España están en línea con países como Francia e Italia.

Tabla 9: Frecuencia de formación en ética, valores y programas de cumplimiento

	España	Europa	Francia	Italia
En el momento de ser contratados	57%	51%	54%	45%
Anualmente	29%	33%	34%	26%
Menos de una vez al año	29%	36%	24%	43%
Nunca	4%	10%	14%	3%
No aplica	7%	2%	2%	2%

Un 26% de las organizaciones españolas que respondieron a la encuesta reconocen que uno o más directivos de su organización ha sido destituidos de sus responsabilidades por faltas de ética o de conducta.



Según el estudio bianual de 2011 del Centro de Recursos Éticos de Estados Unidos –que lleva desde 1994 realizando encuestas y analizando el comportamiento ético de los empleados de las compañías y entidades gubernamentales americanas– un 45% de los encuestados (4.800) fueron testigos de malas conductas en sus organizaciones durante los dos años anteriores. Además, el porcentaje de encuestados que fue presionado por sus jefes para no realizar su trabajo de forma ética fue de un 13%, un 5% más respecto al estudio anterior.

El 79% de las organizaciones españolas afirman que su Código de Ética/Conducta refleja adecuadamente sus valores corporativos.



Diez años después de los escándalos que sacudieron a empresas de todas partes del mundo, todavía las organizaciones emplean muchos recursos para demostrar que operan de manera ética.

La función de auditoría interna como tercera línea de defensa debe actuar como catalizador para trabajar con la segunda línea de defensa (cumplimiento, asesoría jurídica, etc.) con el objetivo de mantener un diálogo continuo acerca de la ética y las conductas esperadas por todos los empleados de la organización.

Doug Anderson, Director Financiero y ex director de auditoría interna de Dow Chemical, apunta que “los directores de auditoría interna deben ayudar a la alta dirección, al Comité de Auditoría y al Consejo de Administración a establecer un *tone from the top*, implementando una formación frecuente y efectiva para los empleados y garantizando un cumplimiento estricto del Código de Ética y la declaración de valores en toda la organización”. También aboga por que los directores de auditoría interna se involucren en asuntos relacionados con la ética y se impliquen para corregir áreas que no están en consonancia con los valores de su organización.

Hal Garyn, Director de Servicios para Norteamérica del Instituto de Auditores Internos, explica que, según su experiencia, el director de auditoría interna puede añadir un gran valor a su organización reforzando el clima ético. Cuando Garyn asumió el cargo de director de auditoría interna en su anterior puesto de trabajo no existía un código de conducta. La organización tampoco había encuestado a los empleados sobre su percepción de si su comportamiento estaba a la altura de los valores corporativos de la organización. Así que Garyn ayudó a la dirección de su organización a desarrollar e incorporar en las encuestas de clima laboral preguntas sobre ética y valores corporativos. Garyn añade: “Si las compañías no preguntan a sus empleados si los directivos y la organización en conjunto están actuando de acuerdo a los valores, ¿están realmente preocupados por ello?”. Por otra parte la organización no tenía a nadie designado específicamente para orientar a los nuevos empleados sobre ética y valores. “Me convertí en la persona que atendía estos temas. A veces uno no puede limitarse a quedarse de brazos cruzados y esperar a que la organización decida si va a hacer algo o no”.

A este respecto, el *Competency Framework 2013* del Instituto Global, recoge que el director de auditoría interna tiene que promover y aplicar la integridad, honestidad y ética profesional de la siguiente manera:

- Explicar y hacer seguimiento de las políticas, prácticas y procedimientos clave de la organización.
- Defender o ratificar el Código de Ética.
- Cuando exista un conflicto ético, discutirlo con el Comité de Auditoría o el máximo ejecutivo, según proceda.
- Dar ejemplo en el uso de principios éticos y valores durante la realización de las auditorías internas.
- Mantener la objetividad en apariencia y de hecho.
- Actuar con la sensibilidad debida cuando se abuse de los principios éticos.

En este sentido, **Carlos Ayuso**, Director de Auditoría Interna en Gas Natural Fenosa, comenta que en su organización se dispone de un Código Ético (formulado por el Consejo de Administración que establece los valores éticos); una Comisión de Código Ético (presidida por la Dirección de Auditoría Interna) cuya misión es comunicar, divulgar y salvaguardar los principios éticos a través de un canal de comunicación de denuncias y consultas a disposición de empleados y proveedores; un procedimiento de declaración de cumplimiento del Código Ético; y un curso on-line sobre el Código Ético.

EL PULSO DE LA AUDITORÍA INTERNA

Perspectivas de la Profesión · 2013