

# PERSPECTIVAS Y PERCEPCIONES GLOBALES

De conformidad a la superación:  
Aplicación del Modelo de Superación en Auditoría Interna

*(Internal Audit Ambition Model)*

Traducción al Español Auspiciada por:



*Global*



## Consejo asesor

Nur Hayati Baharuddin, CIA, CCSA, CFSA, CGAP, CRMA, miembro del IIA en Malasia

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL, IIA de la Federación Africana

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA, CGAP, IIA de los Países Bajos

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA, miembro del IIA de los Emiratos Árabes Unidos

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA, IIA de Norteamérica

Ana Cristina Zambrano Preciado, CIA, CCSA, CRMA del IIA en Colombia

## Ediciones anteriores

Para tener acceso a las ediciones anteriores de Perspectivas y percepciones globales, visite [www.theiia.org/GPI](http://www.theiia.org/GPI)

## Comentarios del lector

Envíe sus preguntas o comentarios a: [globalperspectives@theiia.org](mailto:globalperspectives@theiia.org)

## Acerca del IIA

El Instituto de Auditores internos (IIA) es la profesión de auditoría interna más ampliamente reconocida como defensora, educadora y proveedora de normas, guías y certificaciones. Establecido en 1941, el IIA atiende actualmente a más de 200,000 miembros de más de 170 países y territorios. La sede mundial de la asociación se encuentra en Lake Mary, Florida, EE. UU. Para obtener más información, visite [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org)

## Exención de responsabilidad

Las opiniones expresadas en las perspectivas y percepciones globales no son necesariamente las de los contribuyentes individuales o de los contribuyentes de los empleadores.

## Derechos de autor

Derecho de autor © 2020 por el Instituto de Auditores internos, Inc. Todos los derechos reservados.

# Tabla de contenidos

Introducción .....	1
Objetivos del modelo .....	2
Antecedentes .....	3
Desarrollo de la herramienta en línea y el panel de control .....	3
Últimas novedades .....	3
Estructura del Modelo de Superación .....	4
Temas .....	4
Niveles .....	5
¿Cómo funciona? .....	7
Entrada .....	7
Salida .....	7
Benchmarking .....	8
Observaciones de 2017 relacionadas con los temas .....	9
Los DEA comparten sus experiencias usando el modelo .....	10
Encontrando desempeño más allá de la conformidad ..	11
Comunicación: Simplificar para maximizar .....	11
Creación de consenso y coordinación del aseguramiento .....	12
Contratación y desarrollo de talentos .....	12
Objetivos unificadores, prioridades .....	12
Fijando la visión en el futuro .....	13
Aplicabilidad global y <i>benchmarking</i> .....	13
Coordinación con la evaluación externa .....	14
Superación inspiradora .....	14
Promoción del modelo .....	14
Edificar sobre el momento .....	14
Apéndice A. Temas, subtemas, tópicos .....	15

# Introducción

En el actual entorno empresarial sin precedentes y volátil, las organizaciones se enfrentan a un futuro tan difícil de predecir como abierto a la creatividad y la innovación. La actividad de auditoría interna puede desempeñar un papel fundamental para ayudar a las organizaciones a anticipar, evaluar y responder a los riesgos y oportunidades. Los DEA deben demostrar eficazmente ese valor.

Los DEA necesitan herramientas sólidas para aumentar continuamente el valor que la actividad de auditoría interna proporciona a la dirección y a la junta. Tal vez igualmente importante, la herramienta adecuada debería enriquecer la capacidad de expresar claramente el potencial de la auditoría interna. El Modelo de Superación en Auditoría Interna (en inglés, *Internal Audit Ambition Model*) trata de ayudar a los DEA a alcanzar esos objetivos.

El Modelo de Superación en Auditoría Interna (en inglés, *Internal Audit Ambition Model*) puede ayudar a la actividad de auditoría interna a:

- Adoptar un enfoque común y criterios coherentes para realizar autoevaluaciones de su calidad actual (“alcanzada”).
- Ayudar a fomentar la conformidad con el Marco Internacional para la Práctica Profesional del IIA (MIPP).<sup>1</sup>
- Establecer un *benchmark* entre pares con el que compararse.
- Crear una visualización de sus logros en áreas clave de proceso.
- Identificar el nivel de “superación” al que aspira.
- Identificar las brechas que deben cubrirse para lograr el nivel de superación deseado.
- Comunicarse con la alta dirección y la junta directiva sobre su nivel de calidad alcanzado y su nivel de superación.

Según los autores del modelo, la palabra “superación” distingue este modelo de los modelos de madurez porque comunica la elección del DEA sobre el nivel al que debe aspirar la actividad de auditoría interna. La elección toma en consideración la aportación de la alta dirección y la junta directiva a la luz de factores como la complejidad de la organización, el tamaño de la actividad de auditoría interna y la industria en la que opera la organización. La palabra “superación” mueve el foco de simplemente cumplir con los requisitos a inspirar mejoras elegidas intencionalmente.

Esta *Perspectiva y Percepciones Globales* describe el Modelo de Superación en Auditoría Interna (en inglés, *Internal Audit Ambition Model*) desde la perspectiva de varios DEA que lo han aplicado. En cuanto a sus posibles aplicaciones, el informe considera cómo puede utilizarse el modelo como parte del Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (en inglés, *QAIP*) de la actividad de auditoría interna.

# Objetivos del modelo

Un Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (en inglés, *QAIP*), requerido por la Norma 1300, es una forma en que el DEA mide la eficiencia y eficacia de la actividad de auditoría interna e identifica oportunidades de mejora. Después de establecer un *QAIP* y repetir su programa con éxito varios años seguidos, algunos DEA sienten que quieren expandirse a algo diferente que podría desafiar a sus equipos de auditoría interna y generar nuevas perspectivas para ayudarles a crecer.

Si bien la guía del Marco Internacional para la Práctica Profesional (MIPP) para hacer mejoras más allá de la conformidad ciertamente existe, muchos DEA han buscado una manera simple pero positiva, e incluso persuasiva, de comunicar el potencial y las aspiraciones de la actividad de auditoría interna a la alta dirección y a la junta.

Recientemente, los DEA de todo el mundo han comenzado a adoptar el Modelo de Superación en Auditoría Interna (en inglés, *Internal Audit Ambition Model*), desarrollado por el IIA de los Países Bajos. El modelo está diseñado para utilizarse como herramienta de autoevaluación para cumplir los requisitos de la Norma 1311 – evaluaciones internas. Juntos, el modelo y la herramienta ayudan a la actividad de auditoría interna y a sus partes interesadas a comprender el nivel actual de gestión, desempeño y conformidad con las guías obligatorias del MIPP, así como los niveles potenciales y deseados (superación).

Además, el modelo puede utilizarse como herramienta de comunicación, orientando las discusiones dentro del equipo de auditoría interna y con la alta dirección y la junta/comité de auditoría sobre el rol, el alcance y el nivel de superación en auditoría interna. El debate sobre el modelo aumenta la conciencia de los interesados acerca de los elementos de una auditoría interna eficaz y la capacidad de la actividad de auditoría interna.

El Modelo de Superación en Auditoría Interna (en inglés, *Internal Audit Ambition Model*) también puede ayudar al DEA a identificar brechas potenciales y áreas que requieren mayor desarrollo, mejora o profesionalización, esencialmente proporcionando al DEA un mapa de ruta para mover la actividad de auditoría interna hacia su nivel de superación elegido. Debido a que el Modelo de Superación se ha alineado con los requisitos del MIPP, el DEA puede referirse a él al realizar una autoevaluación periódica de la conformidad de la auditoría interna con el Código de Ética y las *Normas*, como lo exige la Norma 1311 – evaluaciones internas.<sup>2</sup>

Esta autorreflexión puede servir de punto de partida para las evaluaciones obligatorias de calidad externas requeridas por la Norma 1312 – evaluaciones externas, con la limitación de que no se puede reivindicar la conformidad a menos que se apoye en los resultados del *QAIP*, como se describe en las Normas. Esto incluye la verificación por parte de un revisor externo calificado al menos una vez cada cinco años.

## Enfoque MIPP

### **Norma 1300 — Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (en inglés, *QAIP*)**

El director ejecutivo de auditoría debe desarrollar y mantener un programa de aseguramiento y mejora de la calidad que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna.

#### **Interpretación:**

*Un programa de aseguramiento y mejora de la calidad está concebido para permitir una evaluación del cumplimiento de la definición de auditoría interna y las Normas por parte de la actividad de auditoría interna, y una evaluación de si los auditores internos aplican el Código de Ética. Este programa también evalúa la eficiencia y eficacia de la actividad de auditoría interna e identifica oportunidades de mejora.*

# Antecedentes

A partir de junio de 2016, el IIA de los Países Bajos presentó el Modelo de Superación en Auditoría Interna (en inglés, *Internal Audit Ambition Model*), que se basaba en [el Modelo de Capacidad de Auditoría Interna para el Sector Público](#) (publicado por la Fundación de Auditoría Interna en 2009 y con una versión actualizada publicada en 2017).<sup>3</sup> Los modelos están basados en el Modelo de Madurez de Capacidad de Software, un programa de formación y evaluación de mejora a nivel de proceso que fue desarrollado en la Universidad Carnegie Mellon en 1986 y ha sido actualizado muchas veces desde entonces. Si bien se elaboró el modelo original de capacidad de auditoría interna para el sector público, su utilidad para el sector privado pronto se materializaba. El IIA de los Países Bajos colaboró con el Grupo de Auditores internos y gubernamentales (LIO) del Real Instituto de Contadores Colegiados de los Países Bajos (NBA)<sup>4</sup> para desarrollar el modelo básico que se describe aquí. Los grupos se esforzaron por alinear sus respectivos organismos regulatorios con el modelo.

## Desarrollo de la herramienta en línea y el panel de control

En junio de 2019, el IIA de los Países Bajos desarrolló una aplicación en línea del Modelo de Superación, que simplificó la entrada de datos y mejoró la herramienta de presentación de informes del "panel de control", un análisis visual de los resultados de los cuestionarios del Modelo de Superación en Auditoría Interna (en inglés, *Internal Audit Ambition Model*) en forma de un gráfico de araña o radar. Este gráfico bidimensional permite representar múltiples variables en ejes que parten del mismo punto central y se ordenan radialmente.

El IIA de los Países Bajos también inició a incorporar los datos ingresados por los primeros usuarios del modelo, con el objetivo de producir la herramienta de *benchmark*. Su primer *benchmark*, creado en 2017, contó con la participación estricta de los Países Bajos. Desde entonces, se han inscrito 354 DEA de 48 países para participar en el modelo y en la base de datos en línea, que permite el análisis de datos y las comparaciones de puntos de referencia. Aunque la gran mayoría de los participantes se encuentran en los Países Bajos y el resto de Europa, la mayoría de las zonas del mundo están ahora representadas, con participantes de África, Asia y el Pacífico, Oriente Medio, América del Norte y América del Sur.

## Últimas novedades

En 2020, la herramienta en línea del Modelo de Superación se encuentra disponible en inglés, francés, alemán y español. La herramienta en línea permite realizar el *benchmarking* en tiempo real basados en los datos de los participantes. La herramienta en línea también permite actualizaciones en tiempo real de un *benchmark*, lo que permite a los DEA participantes comparar su desempeño y superación con compañeros seleccionados inmediatamente.

En mayo de 2020, los afiliados del IIA que participaron activamente en la herramienta en línea del Modelo de Superación incluían a los representantes de Austria, Bélgica, Francia, Alemania, Italia, los Países Bajos, España, Suecia, Suiza, Reino Unido e Irlanda. Además, el IIA de los Países Bajos indica que planea analizar todas las empresas holandesas participantes cada dos años y publicar los resultados en el cuarto trimestre de 2020. El *benchmark* se podrá buscar por sector, tamaño y país.

Los usuarios pueden crear informes e imprimirlos para proveedores de evaluación de calidad externa. El IIA de los Países Bajos está desarrollando una nueva funcionalidad que permitirá a los proveedores de servicios externos importar datos de solo lectura de la herramienta en sus documentos de trabajo. Espera probar el sistema y tener listo para su lanzamiento en el cuarto trimestre de 2020.

## Estructura del Modelo de Superación

El Modelo de Superación comprende seis "temas". Cada tema se divide en subtemas, tópicos y actividades esenciales (Apéndice A). El modelo tiene cinco "niveles de superación". Para cada tema, los niveles alcanzados y de superación deben valorarse en una escala de 1-5 (5 representa el nivel más alto). La forma en que se implementan los temas, subtemas, tópicos y actividades esenciales caracterizan a cada nivel.

### Temas

Los seis temas clasifican aspectos clave de la actividad de auditoría interna que se describen en las guías obligatorias del MIPP. La descripción general que figura a continuación presenta los temas y subtemas sin los temas tópicos y las actividades esenciales.

#### Servicios y funciones de la auditoría interna

Este tema representa la provisión de actividades de aseguramiento y consultoría basadas en las necesidades de la organización y la autoridad, alcance y capacidad de la actividad de auditoría interna. Subtemas: Servicios de aseguramiento, servicios de asesoramiento.

#### Prácticas profesionales

Este tema comprende las políticas, los procesos y las prácticas que permiten que la auditoría interna se lleve a cabo de manera eficaz, con competencia, la debida atención profesional, la calidad y la mejora continua. Subtemas: Plan de auditoría interna, *QAIP*.

#### Gestión de desempeño y responsabilidad

Este tema explora la información que permite la gestión de la actividad de auditoría interna (por ejemplo, el plan de auditoría interna y las medidas clave de desempeño). Subtemas: Plan de negocio de auditoría interna, informes.

#### Gestión de personas

Este tema cubre la construcción, capacitación y desarrollo de auditores internos individuales y equipos de auditoría interna efectivos. Subtemas: Desarrollo profesional, planificación de recursos humanos.

#### Relaciones organizacionales

Este tema considera estructuras organizacionales eficaces y relaciones entre la actividad de auditoría interna y las partes interesadas clave. Subtemas: Relaciones organizacionales, cultura.

## Gobierno

Este tema analiza las políticas, procesos, fuentes de recursos y relaciones de informes que apoyan la independencia de la auditoría interna. Subtemas: Gestión y supervisión de la actividad de auditoría interna, acceso y concientización.

## Niveles

Esta descripción general de los cinco niveles enumera algunas de las características que definen cada nivel. El modelo completo especifica la expresión de los temas, subtemas, tópicos y actividades esenciales en cada nivel.

### 1. Inicial

- Los servicios de auditoría interna se basan principalmente en el cumplimiento; los procesos son *ad hoc*, no estructurados, inconsistentes y no coordinados.
- Las prácticas profesionales no se aplican y se siguen de manera consistente.

### 2. Infraestructura

- El estatuto de auditoría interna, las políticas y el proceso disciplinado se establecen para asegurar que las prácticas y procesos básicos de auditoría interna se realicen de manera regular y repetida.
- La actividad de auditoría interna sólo podrá lograr una conformidad parcial con las guías del MIPP.

### 3. Integrado

- La gestión de la auditoría interna y las prácticas profesionales están bien establecidas y se aplican de manera uniforme.
- Cumple con las guías obligatorias del MIPP.
- Todas las políticas, procesos y procedimientos relevantes se definen, documentan e integran.
- La actividad de auditoría interna se establece firmemente como proveedor independiente de servicios de aseguramiento y asesoramiento que coordina con otros proveedores internos y externos.
- La función y el posicionamiento de la auditoría interna en la organización se acuerda en la carta estatutaria de auditoría interna.
- El DEA gestiona e informa activamente sobre las operaciones de la actividad de auditoría interna en su conjunto y sobre la formación y el desarrollo del personal de auditoría interna.
- Los auditores internos comprenden y utilizan herramientas de análisis de datos.
- La actividad de auditoría interna satisface los requisitos de las Normas de auditoría holandesas NV COS 610 (originalmente titulada “Norma Internacional de Auditoría 610, utilizando el trabajo de los auditores internos”), que permite a los auditores externos confiar en el trabajo de auditoría interna en consecuencia.

#### 4. Gestionado

- La actividad de auditoría interna comprende una parte integral de la gestión de la organización y de la gestión de riesgos, incluyendo el asesoramiento y la coordinación estratégica.
- La alineación entre el plan de auditoría interna de los compromisos y la gestión de riesgos en toda la organización se comunica y se hace clara a la alta dirección y a la junta directiva.
- El DEA ha implementado un sistema de gestión de auditoría para planificar, realizar, supervisar, revisar e informar sobre el trabajo de auditoría interna.
- La actividad interna tiene una visión y un plan establecido que se alinea con los objetivos de la organización.
- La actividad de auditoría interna integra datos cuantitativos y cualitativos para ayudarle a alcanzar sus objetivos estratégicos y mejorar continuamente su desempeño.
- Los servicios de auditoría están suficientemente coordinados y amplios, lo que permite garantizar el aseguramiento en toda la organización.
- El Comité de Auditoría involucra activamente la actividad de auditoría interna en la evaluación del contable externo.

#### 5. Optimizado

- El gobierno de la actividad de auditoría interna se encuentra optimizado, y la actividad tiene independencia, poder y autoridad absoluta para determinar su alcance, realizar su trabajo y comunicar sus resultados.
- La actividad tiene la estabilidad e independencia para centrarse en las direcciones futuras y mejorar continuamente a sí misma y a la organización.
- El DEA evalúa y mejora continuamente la eficiencia y eficacia de la actividad de auditoría interna y transforma los procesos de auditoría y las comunicaciones.
- Los controles blandos se abordan en el plan de auditoría y en los programas de trabajo. Los controles blandos son periódicamente mapeados de forma estructurada y evaluados para su efectividad en conjunto con los controles duros.
- La actividad de auditoría interna está integrada por profesionales de alto nivel con conocimientos especializados y ha desarrollado suficientemente su capacidad de liderazgo para proporcionar previsión y servir de catalizador para lograr un cambio positivo en la organización.
- La actividad comprende la dirección estratégica de la organización y los problemas y riesgos emergentes.
- La actividad desarrolla sus necesidades empresariales, necesidades de desarrollo de la fuerza de trabajo (incluyendo recursos y conjuntos de habilidades), estrategias de evaluación de riesgos y procesos para satisfacer las necesidades futuras potenciales de la organización.
- La actividad realiza un trabajo suficiente para apoyar su opinión sobre la adecuación y eficacia generales de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de la organización.



# ¿Cómo funciona?

## Entrada

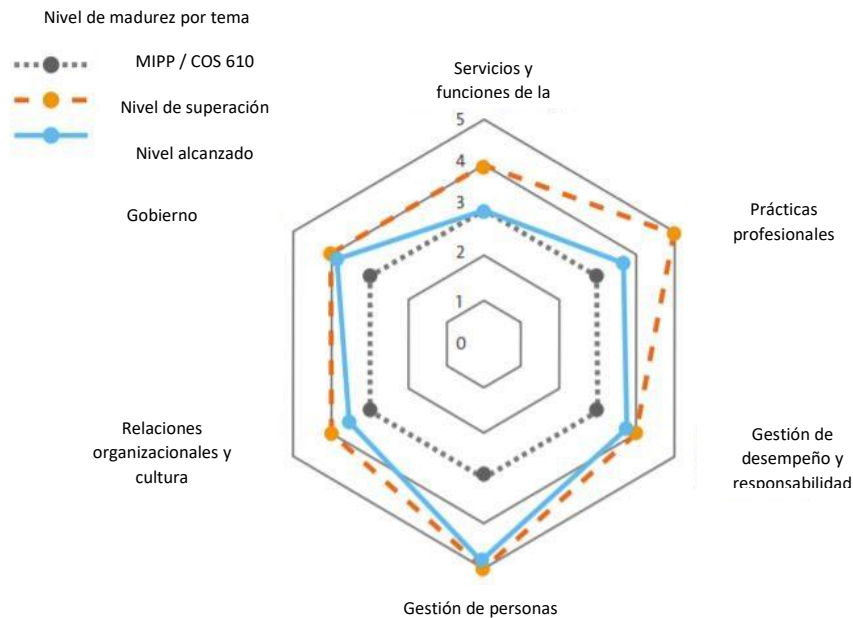
Los datos de entrada se recopilan cuando el DEA o un gerente o supervisor de auditoría interna calificado evalúa la actividad de auditoría interna en relación con los seis temas. Cada pregunta se responde desde dos perspectivas diferentes; primero, el nivel que se ha alcanzado, y segundo, el nivel deseado, o superación. En total, los niveles alcanzados y el deseado (superación) se evalúan en relación con 38 "temas".

La evaluación puede implicar aportaciones de múltiples fuentes. La puntuación para el estado logrado puede determinarse considerando las políticas y procedimientos documentados y discutiendo los detalles entre los miembros de la actividad de auditoría interna. El nivel de superación debe incluir la aportación de los participantes clave, como la alta dirección y el Comité de Auditoría. La discusión del modelo aumenta la concientización de las partes interesadas sobre los elementos de una auditoría interna eficaz y la capacidad de la actividad de auditoría interna.

## Salida

Un elemento exclusivo del Modelo de Superación en Auditoría Interna (en inglés, *Internal Audit Ambition Model*) es el gráfico que produce, denominado "panel de control". Cada tema del panel de control se representa a lo largo de su propio eje. Los seis ejes comienzan desde el mismo punto central (cero) y están ordenados radialmente, de modo que las esquinas forman un hexágono. Los niveles de superación y logros

**Figura 1. Diagrama radial del Modelo de Superación en Auditoría Interna (en inglés, *Internal Audit Ambition Model*)**



Fuente: Els Heesakkers, Joko Tenthof van Noorden, Maureen Vermeij-de Vries, y Marieta Vermulm, "Modelo de Superación en Auditoría Interna", (Amsterdam: IIA de los Países Bajos, 2016), pág. 17. <https://bit.ly/2CoQfIF> (PDF).

auto reportados se representan como puntos a distancia del centro. Una vez conectados, estos puntos trazados forman lo que puede describirse como dos hebras hexagonales separadas por una tela de araña. Los resultados permiten una comparación visual del estado actual autoevaluado de la auditoría interna con respecto al estado deseado. El nivel tres se grafica como referencia porque es el nivel en el que se debe lograr la conformidad con las guías obligatorias del MIPP y se debe lograr el cumplimiento de NV COS 610.

El panel de control mejora la comunicación de alto nivel sobre la actividad de auditoría interna con la alta dirección y la junta directiva, así como con otras partes interesadas. Los seis temas son simples de describir, y los subtemas, tópicos y actividades esenciales proporcionan puntos de discusión adicionales que aclaran las brechas entre el nivel alcanzado y el nivel de superación deseado. La figura 1 muestra un ejemplo. Las opciones de informes adicionales incluyen gráficos de barras para cada uno de los tópicos y un informe que vincula cada Norma a un tópico.

## Benchmarking

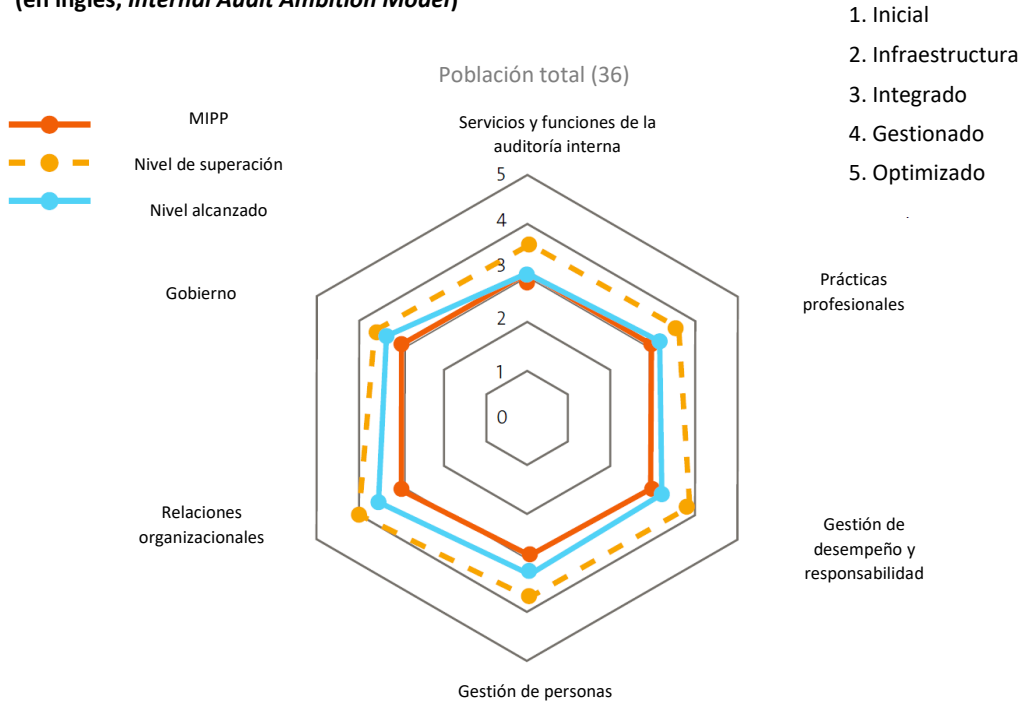
Una vez que los participantes completan sus autoevaluaciones, se les pide que carguen anónimamente sus datos en la base de datos de *benchmark*. Con esta información, se pueden generar gráficos de barras para comparar las puntuaciones de los roles individuales de auditoría interna<sup>5</sup> con el grupo de *benchmark*. Los gráficos, al igual que los informes en general, pueden filtrarse por industria, sector, país y tamaño de la función de auditoría interna para producir un resultado a la medida. Además, cada uno de los institutos participantes puede compararse con los datos generales.

Los representantes del IIA de los Países Bajos presentaron los resultados de los datos de *benchmark* en la Conferencia Internacional del IIA de 2017,<sup>6</sup> y el IIA de los Países Bajos planea publicar un segundo grupo de resultados en 2021. El *benchmark* inicial incluyó datos de 36 funciones de auditoría interna que eran miembros del IIA de los Países Bajos y de la NBA LIO. Aunque el tamaño de la muestra era demasiado pequeño para ser concluyente, los resultados proporcionaron información preliminar sobre los niveles de estado y superación en las funciones de auditoría interna en los Países Bajos.

La figura 2 muestra las puntuaciones medias del total de la población encuestada en tres métricas:

1. La línea azul representa el nivel alcanzado según las autoevaluaciones de los encuestados.
2. La línea punteada de color naranja claro representa el nivel de superación de los encuestados.
3. La línea naranja oscuro representa la conformidad con las guías obligatorias del MIPP y con la Norma de los Contadores Públicos Holandeses NV COS 610.

**Figura 2. Resultados de *benchmark* del Modelo de Superación en Auditoría Interna 2017**  
(en inglés, *Internal Audit Ambition Model*)



Fuente: Els Heesakkers y Maureen Vermeij-de Vries, *State of Internal Audit in the Netherlands, Internal Audit Ambition Model benchmark 2017* (en español, Estado de Auditoría Interna en los Países Bajos, Modelo de Superación en Auditoría Interna, *benchmark 2017*), (documento presentado en la Conferencia del IIA de 2017, 15 de junio de 2017). <https://bit.ly/3fAMCgQ> (PDF).

## Observaciones de 2017 relacionadas con los temas

A continuación, se presenta un breve resumen de algunas observaciones seleccionadas de 2017 sobre el grupo completo de 36 encuestados. Debido a que el tamaño de la muestra era pequeño, este resumen no profundiza en las comparaciones adicionales del informe entre subgrupos más pequeños: industrias financieras frente a no financieras y funciones de auditoría interna pequeñas frente a grandes.

### Servicios y funciones de la auditoría interna

- Los DEA, que informaron que sus funciones de auditoría interna realizan auditorías de estrategia, calificaron sus niveles de logro significativamente más altos que los que no realizan dichas auditorías.
- En cuanto a los temas de estrategia y controles blandos, la brecha entre el nivel realmente alcanzado y el nivel de superación fue notable, indicando una oportunidad de orientación y apoyo para ayudar a las funciones de auditoría interna a cumplir sus superaciones relacionadas con estos tópicos.

### Prácticas profesionales

- En promedio, los encuestados alcanzaron el nivel tres: el integrado, lo que indica que se han evaluado a sí mismos en conformidad con las guías obligatorias del MIPP, incluyendo el tener

planes de auditoría basados en el riesgo, un *QAIP*, un manual de auditoría interna documentado y una metodología para determinar las calificaciones de la auditoría interna.

- El análisis de los datos como parte de la realización de compromisos parecía ser una de las áreas más difíciles, con los encuestados alcanzando en promedio el nivel dos, notablemente más bajo que el nivel de superación, que estaba muy por encima del nivel tres.

### Gestión de desempeño

- Los niveles de superación alcanzados y deseados promediaron el nivel tres en el *benchmark* de 2017. Esto significa que las organizaciones están:
  - Tomando en cuenta los perfiles de riesgo de las empresas al establecer objetivos y metas.
  - Experimentando la independencia de la organización con respecto a la aprobación del plan de auditoría.
  - Implementando un sistema de gestión de desempeño documentado e informando directamente a la administración pertinente y al Comité de Auditoría.
  - Utilizando fundamentalmente métricas de desempeño cuantitativas centradas en la eficiencia y la eficacia básicas.

### Gestión de personas

- En el estudio de *benchmark* de 2017, el IIA de los Países Bajos identificó una brecha notable entre el nivel de superación que los DEA expresan sobre la contratación y el nivel que se siente que han logrado.
  - El IIA de los Países Bajos y otros organismos profesionales consideraron que esto era una oportunidad para llevar los esfuerzos de formación y contratación a las universidades y otros organismos de enseñanza superior.

## Los DEA comparten sus experiencias usando el modelo

En entrevistas con cuatro DEA que están utilizando activamente el Modelo de Superación en Auditoría Interna (en inglés, *Internal Audit Ambition Model*), se reportaron varios beneficios. Los DEA comentaron que la discusión del modelo con la alta dirección y la junta directiva abrió temas incluyendo el alcance de la auditoría interna, tamaño, y objetivos, y cómo esos factores se relacionan con el nivel de superación al que debe aspirar la actividad de auditoría interna. Los DEA han incorporado el modelo en su *QAIP* de alguna manera. Algunos DEA encontraron que el uso del modelo condujo a mejoras en el reclutamiento, entrenamiento cruzado, y el desarrollo de habilidades en áreas específicas. Otros dijeron que encontraron que el modelo fomentaba las mejoras en la alineación estratégica y el desempeño de los auditores internos individuales.

## Encontrando desempeño más allá de la conformidad

Desde hace más de 12 años, Jantien Heimeel ha sido la responsable de la auditoría de la filial holandesa de la multinacional sueca Vattenfall. Ella comenzó a utilizar el Modelo de Superación hace cuatro años y organizó un taller para su equipo, donde discutieron lo que querían lograr y lo que era realista. Los participantes tuvieron una conversación telefónica de seguimiento para finalizar las ideas.

“Usamos el modelo para mejorar el equipo y ver hasta dónde podíamos llegar”, dijo Heimeel. “Fue agradable tener ideas para pensar en lo que queríamos, lo que sería el siguiente nivel más allá de la conformidad con el MIPP, que habíamos logrado años antes”.

Heimeel explicó que el modelo y el *benchmark* proporcionan una manera de considerar lo que hacen otras funciones de auditoría interna, como los usos avanzados de los análisis de datos. “Esto hace que sea más fácil plantear puntos de discusión con la junta y determinar cuáles mejoras está dispuesta a financiar la junta”, dijo.

Después de reuniones separadas con el director ejecutivo, el comité de auditoría y los auditores internos, un supervisor de auditoría interna compiló las notas y ajustó el modelo en un plan de acción fácil de leer. Heimeel dijo que varios auditores internos del personal estaban asignados para implementar elementos específicos. El equipo revisó el plan trimestralmente y revisó su progreso con respecto al plan anualmente.

“Queríamos hacer más con esta evaluación de calidad que simplemente marcar las casillas en el MIPP. Realmente queremos entender las posibilidades de crecer”.

— Jantien Heimeel, DEA, Países Bajos, Vattenfall<sup>7</sup>

## Comunicación: Simplificar para maximizar

En 2014, Maureen Vermeij-de Vries, la directora ejecutiva de auditoría de CZ, la tercera compañía de seguros médicos más grande de los Países Bajos estaba buscando una manera de evaluar y mejorar la eficacia de su actividad de auditoría interna más allá de la conformidad con el MIPP y una manera de mejorar la comunicación con la junta directiva de la organización. Ella vio el potencial de ampliar la aplicabilidad del Modelo de Capacidad de Auditoría Interna para el sector público y comenzó a crear el Modelo de Superación en Auditoría Interna (en inglés, *Internal Audit Ambition Model*). Cuando implementó el Modelo de Superación, encontró que le ayudó a comunicarse no solo con la junta, sino también con la alta dirección. Además, Vermeij-de Vries ha utilizado el modelo para ayudar en la preparación de evaluaciones externas.

Els Heesakkers, una auditora superior en prácticas profesionales en CZ, ayudó a Vermeij-de Vries a seguir ampliando y mejorando el Modelo de Superación en Auditoría Interna (en inglés, *Internal Audit Ambition Model*). Ella explicó: “es importante señalar que la llamamos “superación” y no “madurez”, porque el alcance, tamaño y objetivos estratégicos de la actividad de auditoría interna determinan por cuál nivel de superación debe esforzarse el DEA. Incluso una actividad de auditoría interna madura puede optar por permanecer en el nivel tres”, explicó Heesakkers, agregando que esta determinación se hace con la aportación de las partes interesadas: “es importante que la alta dirección y la junta comprendan el

modelo", dijo, aconsejando que el DEA organice la cantidad de tiempo apropiada en la agenda de una reunión para explicar los temas, subtemas, tópicos, actividades y niveles del modelo.

## Creación de consenso y coordinación del aseguramiento

Vermeij-de Vries estableció reuniones trimestrales con la dirección. Los seis temas que componen el modelo, junto con los subtemas y tópicos, orientaron la conversación y revelaron oportunidades. La estructura simplificó la comunicación y mejoró la capacidad de la auditoría interna para mostrar la alineación con los objetivos estratégicos de la organización. Los líderes individuales parecían interesados en adaptar el modelo a una herramienta similar de autoevaluación para sus departamentos.

“Primero utilicé el modelo como un ejercicio para obtener el apoyo de la gestión a la auditoría interna”, dijo Vermeij-de Vries. “Analizamos las diferencias entre la conformidad en el nivel tres frente a ser la mejor en la práctica, en el nivel cinco. Los mayores cambios implicaron que el talento y los recursos se alejaban de simplemente proporcionar aseguramientos sobre el cumplimiento para llevar a cabo auditorías más estratégicas”. Esta discusión introdujo oportunidades para aclarar los roles de la segunda y tercera línea y coordinar el trabajo con la gestión de riesgos, explicó.

John Bendermacher, director de auditoría interna de Euroclear, encontró que su superación entorno a la coordinación del aseguramiento era mayor que el nivel que su equipo había alcanzado. Señaló oportunidades para colaborar con funciones de control para ejercer el derecho a auditar a terceros, como proveedores de servicios en la nube.

## Contratación y desarrollo de talentos

La gestión de personas, o desarrollo de recursos humanos, fue otra área en la cual se centró. Los resultados ayudaron a Vermeij-de Vries a reconocer ciertas deficiencias en las habilidades, y ella aprovechó los resultados para catalizar el diálogo regular sobre las oportunidades para que los auditores internos aprendan en el trabajo. Ella asignó auditores internos a compromisos que ayudarían a desarrollar sus habilidades en gestión de riesgos, finanzas y análisis de datos. Vermeij-de Vries también se dio cuenta de que los nuevos reclutas de auditoría interna necesitaban más educación y habilidades en el análisis de datos, por lo que cambió las especificaciones de contratación de RR. HH. para requerir esas habilidades.

Bendermacher también encontró brechas relacionadas con el tema de gestión de personas: “con algunos de los elementos de RR. HH., como el desarrollo de talentos, la formación y las habilidades, y también la planificación, estábamos por debajo de lo que queríamos estar”, dijo. “Fueron reveladores y logramos hacer ajustes en unos pocos meses.”

## Objetivos unificadores, prioridades

Daco Daams, director general de riesgos y auditoría de negocios de grupo en Randstad, una empresa multinacional holandesa de consultoría de recursos humanos utilizó el Modelo de Superación para reunir a un equipo mundial descentralizado de gerentes de auditoría interna en un acuerdo acerca de los objetivos mundiales. Pidió a siete directores regionales de auditoría interna que completaran las encuestas del Modelo de Superación y que luego se reunieran para presentarse mutuamente sus resultados. Los gerentes no estaban alineados en torno a los niveles alcanzados y deseados para cada tema. Discutieron los progresos de cada uno en diversas áreas y compartieron las mejores prácticas para

ayudarse mutuamente. Si bien esto fue útil, Daams dijo a los gerentes: "No podemos trabajar en 10 temas simultáneamente". Les solicitó que efectuaran una lluvia de ideas sobre cada prioridad y votaran sobre los tres temas principales.

Daams encontró que la palabra "superación" se aprovechó del afán de los auditores internos por aprender y triunfar. Dijo que el enfoque alienta una perspectiva impulsada por "visión y estrategia", en vez de un fuerte sentido de cumplimiento forzado. "Se obtiene cooperación voluntaria, hambre y entusiasmo, con los gerentes de los auditores internos pensando: 'Tengo esta superación y quiero estar a la cabeza del juego'. ¿Cómo podemos hacerlo mejor?", explicó Daams.

## Fijando la visión en el futuro

El IIA de los Países Bajos busca desarrollar el Modelo de Superación en Auditoría Interna (en inglés, *Internal Audit Ambition Model*) en una herramienta multifacética que el DEA pueda utilizar para:

- Apoyar las evaluaciones internas y externas de la actividad de auditoría interna.
- *Benchmark* con otras actividades de auditoría interna.
- Simplificar la comunicación y aumentar la percepción de la profesionalidad de la actividad de auditoría interna entre las partes interesadas.

### Enfoque del MIPP

#### Norma 1310 – Requisitos del Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad

El Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad debe incluir tanto evaluaciones internas como externas.

Los seguidores dicen que el modelo es flexible y globalmente aplicable y fomenta la mejora continua de la actividad de auditoría interna y de los auditores internos individuales. Para mejorar el modelo, se pedirá a los grupos de usuarios de todos los institutos participantes que envíen sugerencias.

## Aplicabilidad global y *benchmarking*

Las Normas del IIA y el Modelo de Superación en Auditoría Interna (en inglés, *Internal Audit Ambition Model*) apelan a Daams porque ambos se basan en principios. Esto los hace lo suficientemente flexibles para las organizaciones globales, que pueden necesitar implementarlas de manera ligeramente diferente dependiendo de los requisitos (es decir, leyes y reglamentos) de las diversas jurisdicciones en las que opera una organización. Dado que el modelo se basa en principios, Daams también cree que el Modelo de Superación puede armonizar la guía obligatoria del IIA con los requisitos de otras asociaciones profesionales, como los organismos profesionales de contabilidad.

Bendermacher destacó que la verdadera rentabilidad de la herramienta en línea es el desarrollo continuo del *benchmark* global a medida que la base de datos crece. Dice que el *benchmarking* facilita la adopción de procedimientos de auditoría interna por parte de los colegas y permite mejoras rápidas y efectivas en la propia actividad de auditoría interna.

## Coordinación con la evaluación externa

La aplicación en línea del Modelo de Superación permite a los DEA archivar los documentos utilizados para apoyar las evaluaciones internas (autoevaluaciones). El registro, o rastro, de la documentación de auditoría interna puede utilizarse para apoyar la validación externa de las evaluaciones internas. La documentación también proporciona continuidad si se producen cambios en el liderazgo de la actividad de auditoría interna. Vermeij-de Vries y Daams expresaron que elegiría proveedores de aseguramiento de calidad familiarizados y capaces de aplicar el Modelo de Superación, incluyendo a los que realizan evaluaciones externas.

## Superación inspiradora

Daams considera que el Modelo de Superación también apela a auditores internos individuales y a otras partes interesadas. Dice que solo la palabra “superación” toca las endorfinas de una persona, el deseo de aprender y el deseo de lograr algo. Cree que un enfoque basado en reglas trae resistencia, especialmente una vez que se ha alcanzado un cierto nivel de desempeño satisfactorio.

Daams explicó cómo el modelo impulsó la receptividad de la dirección y junta directiva de Randstad:

La palabra "superación" lo hace todo, en realidad. Si voy al director financiero o al presidente del comité de auditoría y digo: "necesito más dinero porque no cumplo con esta regla...", dicen, "sí, pero a quién le importa, te va bien como está". Pero si digo: "Tenemos esta superación; queremos darle más comodidad, y podemos hacerlo mejorando para comprender mejor el negocio y la estrategia de la empresa, dicen: "Sí, por supuesto, ¿por qué no lo haces ya?"

## Promoción del modelo

El IIA de los Países Bajos lanzó una iniciativa llamada la “Plataforma de Innovación”, que permite a los miembros del IIA de los Países Bajos aportar ideas para mejorar e innovar, basándose en la estructura y los temas del Modelo de Superación. Estas ideas promueven la discusión sobre la dirección futura de sus actividades individuales de auditoría interna y la profesión de auditoría interna en general.

También ha creado una presentación para explicar y promover la profesión de auditoría interna a los estudiantes universitarios. Con estos programas, IIA de los Países Bajos tiene como objetivo promover la profesión de auditoría interna en su conjunto y ayudar a los DEA a acelerar su desarrollo profesional y alcanzar las ambiciones que tienen para la actividad de auditoría interna que llevan a cabo. El IIA de los Países Bajos también ha informado a los proveedores de servicios sobre el modelo y su uso como tal herramienta de autoevaluación interna y ayuda a una evaluación externa de la calidad.

## Edificar sobre el momento

El IIA de los Países Bajos espera una mayor participación de otros países con la herramienta en línea disponible en más idiomas. Para participar u obtener más información, los líderes de auditoría interna pueden enviar un correo electrónico a: [ambition@iia.nl](mailto:ambition@iia.nl)



# Apéndice A. Temas, subtemas, tópicos

Una descripción general de los seis temas, 11 subtemas y 38 tópicos se presenta a continuación:

Tema	Subtema	Tópico
Servicios y funciones de la auditoría interna	Servicios de aseguramiento	Rol y autoridad Análisis de datos Gobierno y gestión de riesgos Estrategia Controles blandos
	Servicios de consultoría	Alcance Procedimientos de consultoría
Prácticas profesionales	Plan de auditoría	Alcance y universo de la auditoría Periodicidad de la evaluación del plan Priorización y aprobación del plan Seguimiento del plan
	Aseguramiento de calidad	Cumplimiento del MIPP y otras normas (profesionales) Procedimientos de auditoría Realización de la auditoría – planificación Realización de la auditoría – trabajo de campo Comunicación de los resultados de la auditoría Revisiones del Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad
Gestión de desempeño y responsabilidad	Plan de la actividad de auditoría interna	Objetivos Presupuesto
	Comunicación	Medidas Destinatarios Proceso
Gestión de personas	Desarrollo profesional	Formación del personal (presupuesto objetivo) Desarrollo de equipos Asociaciones profesionales Ciclo de desempeño y política de remuneración
	Planificación de Recursos Humanos	Asignación de recursos (incluyendo el <i>cosourcing</i> u <i>outsourcing</i> ) Planificación de recursos Contratación
Relaciones organizacionales	Relaciones organizacionales	Comunicación sobre las actividades del IAF La coordinación de actividades de auditoría Interna del IAF Coordinación de actividades de auditoría interna de la IAF: auditor externo
Gobierno	Gestión y supervisión de la actividad del auditor interno	Relaciones de dependencia Financiación del departamento de auditoría Supervisión de la actividad de auditoría 3 líneas de defensa
	Acceso y concientización	Acceso a información, activos y personas Conocimiento de la actividad de auditoría interna

Fuente: Els Heesakkers, *Internal Audit Ambition Model* (en español, Modelo de Superación en Auditoría Interna), (Amsterdam: IIA de los Países Bajos, 2016), pág. 20. <https://bit.ly/2CoQfIF> (PDF)).

# Notas

1. El IIA Global y la Junta Internacional de Normas de Auditoría Interna no han evaluado la relación entre el Modelo de Superación en Auditoría Interna (en inglés, *Internal Audit Ambition Model*) y el MIPP. Lograr un cierto nivel de superación no garantiza el logro de la conformidad con el MIPP en una evaluación externa. Para más información, los directores ejecutivos de auditoría deben revisar la Norma 1321 – uso de “Cumple con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna* (Lake Mary, FL: *The Institute of Internal Auditors*, 2016), 8. <https://global.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Standards.aspx>.
2. "Tener una puntuación de 3 no significa que la IAF [rol de auditoría interna] cumpla automáticamente y de forma general con el MIPP. El juicio profesional y una buena comprensión de los estándares del MIPP y la ISA son necesarios para evaluar los resultados en este contexto". Els Heesakkers, Joko Tenthof van Noorden, Maureen Vermeij-de Vries, y Marieta de Vos - Vermulm, *The Internal Audit Ambition Model: Overview and Application Guide* (IIA de los Países Bajos, 2018), 23. <https://bit.ly/ambitionmodel> (PDF).
3. Elizabeth MacRae y Bruce C. Sloan, *Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector*, (en español, Modelo de Capacidad de Auditoría Interna (IA-CM) para el sector público), Lake Mary, FL: Internal Audit Foundation, 2017. <https://bookstore.theiia.org/ia-cm-for-the-public-sector-revised-edition-with-online-assessment-tool>.
4. *Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants*, el Royal Netherlands Institute of Chartered Accountants, es el organismo profesional de contadores de los Países Bajos. Su acrónimo es NBA.
5. El Modelo de Superación en Auditoría Interna (en inglés, *Internal Audit Ambition Model*) utiliza el término "función de auditoría interna" como sinónimo de "actividad de auditoría interna".
6. Els Heesakkers y Maureen Vermeij-de Vries, *State of Internal Audit in the Netherlands, Internal Audit Ambition Model benchmark 2017*, (en español, Estado de la Auditoría Interna en los Países Bajos, Modelo de Superación en Auditoría Interna de *benchmark* 2017), documento presentado en la Conferencia del IIA de 2017 en Sydney, Australia, julio de 2017). <https://bit.ly/3fAMCgQ> (PDF).

### Acerca del Instituto de Auditores Internos

El Instituto de Auditores Internos (IIA) es el defensor, educador y proveedor de normas, orientación y certificaciones más ampliamente reconocido de la profesión de auditoría interna. Establecido en 1941, el IIA atiende hoy a más de 190,000 miembros de más de 170 países y territorios. La sede mundial del IIA se encuentra en Lake Mary, Florida. Para obtener más información, visite: [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org).

### Cláusula de exención de responsabilidad

El IIA publica este documento con fines informativos y educativos. Este material no pretende proporcionar respuestas definitivas a determinadas circunstancias individuales y, como tal, sólo se pretende utilizar como guía. El IIA recomienda que siempre busque asesoramiento independiente de expertos que se relacionen directamente con cualquier situación específica. El IIA no acepta ninguna responsabilidad por cualquier persona colocando su dependencia exclusiva de este material.

### Derechos de autor

Derecho de autor © 2020 por el Instituto de Auditores Internos, Inc. Todos los derechos reservados. Para obtener permiso para reproducir, póngase en contacto con [copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org).

La traducción al español de este documento fue autorizada por The Institute of Internal Auditors, Inc. y fue realizada por la Fundación Latinoamericana de Auditores Internos – FLAI. Traductora: Suzzet González (servicios contratados), revisor: Roberto Loo y Jorge Badillo, CIA, CRMA, CCSA, CGAP, CISA.

Septiembre 2020



*Global*

#### Sede mundial

Instituto de Auditores Internos  
1035 Greenwood Blvd., Suite 401  
Lake Mary, FL 32746, Estados Unidos  
Teléfono: +1-407-937-1111  
Fax: +1-407-937-1101  
[www.globaliia.org](http://www.globaliia.org)

Traducción al Español Auspiciada por:



*Global*