

VII Seminario Internacional de Auditores Internos

9 de Octubre de 2020



www.medellin.gov.co

**“Modelo de Superación (*Ambition Model*):
Una herramienta para impulsar y
fortalecer el PAMC (Programa de
Aseguramiento y Mejora de Calidad)”**

Jorge Badillo Ayala
CIA, QIAL, CRMA, CCSA, CGAP, CISA



Alcaldía de Medellín

ME
DE
LLÍN



EL FORTALECIMIENTO
DE LA AUDITORÍA INTERNA
POR EL **CAMBIO Y LA INTEGRIDAD**
EN LAS ENTIDADES
PÚBLICAS

9
de
octubre
de 2020



“**Modelo de Superación**
(*Ambition Model*):
Una herramienta para
impulsar y fortalecer el PAMC
(Programa de Aseguramiento
y Mejora de Calidad)”

Jorge Badillo Ayala
CIA, QIAL, CRMA, CCSA, CGAP, CISA



Alcaldía de Medellín



“Modelo de Superación (Ambition Model):
Una herramienta para impulsar y
fortalecer el PAMC (Programa de Aseguramiento
y Mejora de Calidad)”

Jorge Badillo Ayala
Octubre – 2020



Jorge Badillo Ayala

- ▶ Es ecuatoriano, cuenta con más de 24 años de experiencia en labores de auditoría: interna, financiera, de gestión, forense, informática. Trabaja en la compañía Japonesa SCM Minera Lumina Copper Chile como Gerente de Auditoría Interna.
- ▶ Tiempo atrás trabajó en la compañía minera Sierra Gorda SCM (Joint Venture: KGHM – Polonia & Sumitomo – Japón) como Gerente de Auditoría Interna con sede en Chile, también trabajó en la compañía minera canadiense Kinross Gold Corporation como Gerente Regional de Auditoría Interna para Sudamérica, con sede regional en Chile. Trabajó para la Organización de las Naciones Unidas ONU como Contralor Financiero de la Organización Internacional para las Migraciones, Misión en Ecuador; antes se desempeñó en Ecuador como Manager en Ernst & Young y también fue Director de Auditoría Interna del Servicio de Rentas Internas – SRI
- ▶ Fue postulante al cargo de Contralor General del Estado de Ecuador en el año 2012
- ▶ Es Doctor en Contabilidad y Auditoría - CPA; Magíster en Administración de Empresas – MBA; Diplomado en Control de Gestión; Diplomado en Gestión en la Minería
- ▶ Cuenta con las certificaciones/calificaciones internacionales:
 - ▶ CIA – Certified Internal Auditor
 - ▶ QIAL – Qualification in Internal Audit Leadership
 - ▶ CCSA – Certification in Control Self – Assessment
 - ▶ CGAP – Certified Government Auditing Professional
 - ▶ CRMA – Certification in Risk Management Assurance
 - ▶ CISA – Certified Information Systems Auditor
- ▶ Es Presidente de la Fundación Latinoamericana de Auditores Internos – FLAI (2014–2017 y 2017–2020)
- ▶ Fue miembro del Directorio en The Institute of Internal Auditors (The IIA Global) para el período Julio 2014 – Julio 2018. Es miembro de Comités Internacionales en The IIA (2008 – 2021)
- ▶ Fue Presidente del Instituto de Auditores Internos del Ecuador (2010 – 2012); también es miembro del Directorio del Instituto de Auditores Internos de Chile (2018 – 2019).
- ▶ A nivel internacional es conferencista, instructor y docente universitario en los temas de su especialidad



Gerente de Auditoría Interna
**SCM Minera Lumina Copper
 Chile – MLCC
 (Caserones)**



AGENDA

1. Marco Internacional para la Práctica Profesional – MIPP
2. Programa de Aseguramiento y Mejora de Calidad – PAMC
3. Modelo de Superación – MDS (*Ambition Model*)
4. Conclusiones

1. Marco Internacional para la Práctica Profesional – MIPP

1. Marco Internacional para la Práctica Profesional – MIPP



Fuente: The IIA
<https://global.theiia.org/standards-guidance/Pages/Standards-and-Guidance-IPPF.aspx>

1. Marco Internacional para la Práctica Profesional – MIPP

▶ Definición

- ▶ La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

▶ Misión

- ▶ Mejorar y proteger el valor de la organización proporcionando aseguramiento, asesoría y análisis en base a riesgos.

▶ Principios fundamentales para la práctica profesional de la auditoría interna

1. Demuestra integridad
2. Demuestra competencia y diligencia profesional
3. Es objetiva y se encuentra libre de influencias (Independiente)
4. Se alinea con las estrategias, los objetivos y los riesgos de la organización.
5. Está posicionada de forma apropiada y cuenta con los recursos adecuados.
6. Demuestra compromiso con la calidad y la mejora continua de su trabajo.
7. Se comunica de forma efectiva.
8. Proporciona aseguramiento en base a riesgos.
9. Hace análisis profundos, es proactiva y está orientada al futuro.
10. Promueve la mejora de la organización.

Fuente: The IIA
<https://global.theiia.org/standards-guidance/Pages/Standards-and-Guidance-IPPF.aspx>

1. Marco Internacional para la Práctica Profesional – MIPP

▶ Definición

- ▶ La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

▶ Misión

- ▶ Mejorar y proteger el valor de la organización proporcionando aseguramiento, asesoría y análisis en base a riesgos.

▶ Principios fundamentales para la práctica profesional de la auditoría interna

1. Demuestra integridad
2. Demuestra competencia y diligencia profesional
3. Es objetiva y se encuentra libre de influencias (Independiente)
4. Se alinea con las estrategias, los objetivos y los riesgos de la organización.
5. Está posicionada de forma apropiada y cuenta con los recursos adecuados.
6. Demuestra compromiso con la calidad y la mejora continua de su trabajo.
7. Se comunica de forma efectiva.
8. Proporciona aseguramiento en base a riesgos.
9. Hace análisis profundos, es proactiva y está orientada al futuro.
10. Promueve la mejora de la organización.

Fuente: The IIA
<https://global.theiia.org/standards-guidance/Pages/Standards-and-Guidance-IPPF.aspx>

2. Programa de Aseguramiento y Mejora de Calidad – PAMC

2. Programa de Aseguramiento y Mejora de Calidad – PAMC

Normas

1300 – Programa de aseguramiento y mejora de la calidad

1310 – Requisitos del programa de aseguramiento y mejora de la calidad

1311 – Evaluaciones internas

1312 – Evaluaciones externas

1320 – Informe sobre el programa de aseguramiento y mejora de la calidad

1321 – Utilización de “Cumple con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna”

1322 – Declaración de incumplimiento

Fuente: The IIA

2. Programa de Aseguramiento y Mejora de Calidad – PAMC

Normas

1300 – Programa de aseguramiento y mejora de la calidad

- ▶ 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 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. El director ejecutivo de auditoría debería alentar la supervisión del Consejo en el programa de aseguramiento y mejora de la calidad.

Fuente: The IIA

2. Programa de Aseguramiento y Mejora de Calidad – PAMC

Normas

- ▶ 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.**



Fuente: The IIA

2. Programa de Aseguramiento y Mejora de Calidad – PAMC

Normas

- ▶ 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**.
- ▶ **1311 – Evaluaciones internas**
 - ▶ Las evaluaciones internas deben incluir:
 - ▶ El **seguimiento continuo del desempeño** de la actividad de auditoría interna, y
 - ▶ **Autoevaluaciones periódicas o evaluaciones** por parte de otras personas dentro de la organización con conocimientos suficientes de las prácticas de auditoría interna.
- ▶ **1312 - Evaluaciones externas**
 - ▶ Deben realizarse evaluaciones externas **al menos una vez cada cinco años** por un evaluador o equipo de evaluación cualificado e independiente, proveniente de fuera de la organización. El director ejecutivo de auditoría debe tratar con el Consejo:
 - ▶ La **forma y frecuencia** de las evaluaciones externas
 - ▶ Las **cualificaciones e independencia** del evaluador o equipo de evaluación externo, incluyendo cualquier conflicto de intereses potencial.

Fuente: The IIA

2. Programa de Aseguramiento y Mejora de Calidad – PAMC

Normas

1311 – Evaluaciones internas

Interpretación

El seguimiento continuo forma **parte integral de la supervisión, revisión y medición** del día a día de la actividad de auditoría interna.

Está incorporado en las **prácticas y políticas rutinarias usadas para administrar la actividad de auditoría interna**, y utiliza procesos, herramientas e información considerados necesarios para evaluar el cumplimiento del Código de Ética y las Normas.

Las evaluaciones periódicas se realizan para **evaluar el cumplimiento del Código de Ética y las Normas**.

Los conocimientos suficientes de las prácticas de auditoría interna **requieren un entendimiento de todos los elementos del Marco Internacional para la Práctica Profesional**.

2. Programa de Aseguramiento y Mejora de Calidad – PAMC

Normas

1312 - Evaluaciones externas

Interpretación

Las evaluaciones externas pueden realizarse **como una evaluación externa completa o una autoevaluación con validación externa independiente.**

El evaluador externo debe pronunciarse sobre el **cumplimiento con el Código de Ética y las Normas**; la evaluación externa puede incluir también comentarios operativos o estratégicos.

Un evaluador o equipo de evaluación cualificado demuestra su **competencia en dos áreas: la práctica profesional de la auditoría interna y el proceso de evaluación externa.** La competencia puede demostrarse a través de un equilibrio de experiencia y conocimiento teórico.

La experiencia obtenida en **organizaciones de tamaño similar, complejidad, sector o industria y de similar contenido técnico es más valiosa que la experiencia en otras áreas menos relevantes.** En el caso de un equipo de evaluación, no es necesario que todos los miembros cuenten con todas las competencias; es el equipo en su conjunto el que está cualificado.

El director ejecutivo de auditoría utilizará su juicio profesional para valorar si un evaluador o equipo de demuestra la **competencia suficiente** para considerarse cualificado.

Un **evaluador independiente o equipo de evaluación independiente** es aquél que no tiene conflictos de intereses reales o percibidos, y no forma parte ni está bajo el control de la organización a la cual pertenece la actividad de auditoría interna.

El director ejecutivo de auditoría debe **incentivar la participación del Consejo en el programa de aseguramiento y mejora de la calidad** para reducir los conflictos de interés potenciales o percibidos.

2. Programa de Aseguramiento y Mejora de Calidad – PAMC

Normas

1320 – Informe sobre el programa de aseguramiento y mejora de la calidad

1321 – Utilización de “Cumple con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna”

1322 – Declaración de incumplimiento

Fuente: The IIA

2. Programa de Aseguramiento y Mejora de Calidad – PAMC

Normas

- ▶ **1320 – Informe sobre el programa de aseguramiento y mejora de la calidad**
 - ▶ El director ejecutivo de auditoría debe **comunicar los resultados del programa de aseguramiento y mejora de la calidad a la alta dirección y al Consejo**. La comunicación debería incluir:
 - ▶ El alcance y frecuencia de las evaluaciones internas y externas
 - ▶ La cualificación e independencia del evaluador(es) o equipo de evaluación, incluyendo potenciales conflictos de interés.
 - ▶ Las conclusiones de los evaluadores
 - ▶ Planes de acciones correctivas
- ▶ **Interpretación:**
 - ▶ La forma, el contenido y la frecuencia de la comunicación de resultados del programa de aseguramiento y mejora de la calidad se establecen mediante comentarios con la alta dirección y el Consejo, y tienen en cuenta las responsabilidades de la actividad de auditoría interna y del director ejecutivo de auditoría según lo indica el estatuto de auditoría interna.
 - ▶ Para demostrar el cumplimiento con del Código de Ética y las Normas.
 - ▶ Los resultados de las evaluaciones periódicas internas y externas se comunican al finalizar tales evaluaciones, y los **resultados de la vigilancia continua se comunican al menos anualmente**.
 - ▶ Los resultados incluyen la evaluación del evaluador o equipo de evaluación con respecto al grado de cumplimiento.

Fuente: The IIA

2. Programa de Aseguramiento y Mejora de Calidad – PAMC

Normas

- ▶ **1321 – Utilización de “Cumple con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna”**
 - ▶ Manifiestar que la actividad de auditoría interna cumple con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna **es apropiado sólo si lo respaldan los resultados del programa de aseguramiento y mejora de la calidad.**
- ▶ **Interpretación:**
 - ▶ La actividad de auditoría interna cumple con el código de ética y las Normas cuando alcanza los resultados descritos en ellos.
 - ▶ Los **resultados del programa de aseguramiento y mejora de la calidad incluyen los resultados tanto de las evaluaciones internas como de las externas.**
 - ▶ Toda actividad de auditoría interna tendrá resultados de evaluaciones internas. **Aquellas actividades cuya existencia exceda los cinco años tendrán también resultados de evaluaciones externas.**
- ▶ **1322 – Declaración de incumplimiento**
 - ▶ Cuando el **incumplimiento del Código de Ética o las Normas** afecta el alcance u operación general de la actividad de auditoría interna, el **director ejecutivo de auditoría debe declarar** el incumplimiento y su impacto ante la alta dirección y el Consejo.

Fuente: The IIA

2. Programa de Aseguramiento y Mejora de Calidad – PAMC

The screenshot shows the website header with 'The Institute of Internal Auditors Global' and a search bar. The navigation menu includes 'Standards & Guidance', 'Knowledge & Research', 'Certifications & Qualifications', 'Education & Events', and 'About the Profession'. The 'Knowledge & Research' section is active, displaying a sidebar with links like 'Magazines & Newsletters', 'Featured Articles', 'Blogs', 'Bookstore', and 'Become an Author'. The main content area features a red suitcase graphic with a tag that says 'IIA Quality Services' and the text 'World-class external assessment expertise at an exceptional value.' Below this is a 'Quality Assurance' section with a description of the QAIP and two buttons: 'DOWNLOAD THE QA BROCHURE' and 'DOWNLOAD'.

Raise Your Quality IQ

Did you know that per Standard 1300, all internal audit activities — regardless of industry, sector, size, or source — must maintain a QAIP that contains ongoing internal assessments and an external assessment performed at least once every five years? This will help you:

1. Evaluate alignment with the Standards.
2. Indicate improvement opportunities.
3. Establish benchmarks and metrics.
4. Promote successful practices.
5. Communicate effectively and as required to stakeholders.
6. Align with internal audit and audit committee charters.
7. Support the organization's risk and control assessment.
8. Ensure effective use of resources.
9. Provide ongoing evaluations of the internal audit activity.
10. Validate your effectiveness and the value added to the organization.
11. Provide assurance to internal audit stakeholders.
12. Assist your audit committee in understanding and carrying out their roles and responsibilities.

Next Steps

Let IIA Quality Services be your trusted advisor. Our experts can assist you with your QAIP by providing resources and expertise through a full line of external quality assessment services: quality assessments, validations of self-assessments, and readiness assessments.

The Institute of Internal Auditors
+1-407-937-1399
Quality@theia.org
www.theia.org/Quality

Fuente: The IIA
<https://global.theia.org/knowledge/services/Pages/Quality-Assessment.aspx>



2. Programa de Aseguramiento y Mejora de Calidad – PAMC

INSIGHTS TO QUALITY

Quality Assurance Mapping

IIA Quality Services' assessment teams evaluate various internal audit activities each year to assess the efficiency and effectiveness of quality assurance and improvement programs (QAIP) as related to conformance with the Standards. It is more important than ever that the QAIP provides assurance to management and the audit committee that the appropriate risks are receiving the right consideration and coverage. An assurance map is a common internal audit practice used in many organizations to provide insight into coverage by other assurance functions and highlight areas of coordination and reliance embedded in the annual audit plan.

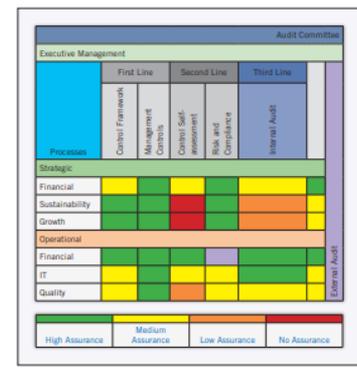
STANDARD 2010 – PLANNING

An assurance map links engagements in the annual plan with entity-level risks and describes the linkage between first, second, and third line of defense activities.

It is common for organizations to have a number of separate groups performing different risk management, compliance, and assurance functions independently of one another. Without effective coordination and reporting, work can be duplicated or key risks can be missed or misjudged. Organizations benefit from a streamlined approach, which ensures the information is available to management about the risks they face and how those risks are being addressed.

An important component is visibility around the delineation of coverage among the various assurance functions and identification of those responsible for ongoing monitoring and reporting on the mitigation of risk.

By mapping the various risks and second and third line assurance activities across the organization, understanding is gained of where the overall risk and assurance roles and accountabilities reside. The aim is to ensure that there is a comprehensive risk and assurance process with elimination of duplicated effort, maximization of efficiency, and identification of gaps in coverage.



Insights to Quality

This is a series of short reports from IIA Quality Services, LLC, to provide internal audit activities with helpful advice, best practices, and other insights in establishing or improving their Quality Assurance and Improvement Program (QAIP).

Download These Free Reports Today

- **New!** Quality Assurance Mapping
- **New!** Coronavirus Disruption and Maintaining a Quality Assurance and Improvement Program
- How OnRisk 2020: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk Supports Successful Internal Audit Practices
- How the Balanced Scorecard Supports Successful Internal Audit Practices
- Consideration of Ethics Supports Successful Internal Audit Practices
- Data Analytics Support Successful Internal Audit Practices
- Top 5 Challenges with Standards Conformance
- How IIA Core Principles Support Successful Internal Audit Practices, Part V
- How IIA Core Principles Support Successful Internal Audit Practices, Part IV
- How IIA Core Principles Support Successful Internal Audit Practices, Part III
- How IIA Core Principles Support Successful Internal Audit Practices, Part II
- How IIA Core Principles Support Successful Internal Audit Practices, Part I
- What's New in the 2017 Quality Assessment Manual?
- Implementing an Internal Audit Strategic Plan
- Which External Quality Assessment Approach Fits Your Needs?
- Achieving Quality with the New IPPF
- Engaging the Audit Committee
- Five Key Characteristics of an Effective QAIP

STANDARD 2050 – COORDINATION AND RELIANCE

An assurance map should be included in the annual audit plan presentation that links engagements in the annual audit plan with entity-level risks and demonstrates coverage of risk between assurance activities. Assurance maps are a useful tool to support reporting of risk coverage to senior management and the audit committee.

Demonstrating coverage provides assurance that the internal audit plan is focused on the areas of highest risk and relevance to the organization and provides insight into risks requiring coverage by other assurance activities.

In coordinating activities, internal audit may rely on the work of other assurance providers within the organization. Internal audit periodically reviews the scope, objectives, and results of the work performed by other providers of assurance within the organization to meet this reliance requirement.



NEED FURTHER INSIGHT INTO EXTERNAL ASSESSMENTS?
 Let IIA Quality Services be your trusted advisor.
 Contact us at Quality@theiia.org or +1-407-937-1399.

ABOUT IIA QUALITY SERVICES
 IIA Quality Services' mission is to elevate professionalism within internal auditing and conformance to the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing by providing knowledge resources to internal audit activities. IIA Quality Services' experts provide full-scope quality assessments, validations of self-assessments, and readiness assessments.

Fuente: The IIA
<https://global.theiia.org/knowledge/services/Pages/Quality-Assessment.aspx>

2. Programa de Aseguramiento y Mejora de Calidad – PAMC

Guías Implementación

The screenshot shows the IIA website's 'Implementation Guidance' page. It includes a search bar, navigation tabs for 'Standards & Guidance', 'Knowledge & Research', 'Certifications & Qualifications', and 'Education & Events'. The main content area is titled 'Implementation Guidance Recommended Guidance' and contains text explaining that these guides assist internal auditors in applying standards and codes of ethics. It also mentions that guides are free to IIA members and lists languages available for bundles.



IGs for Standards	Publication Date
1000 – Purpose, Authority, and Responsibility	December 2016
1010 – Recognizing Mandatory Guidance in the Internal Audit Charter	December 2016
1100 – Independence and Objectivity	November 2016
1110 – Organizational Independence	November 2016
1111 – Direct Interaction with the Board	November 2016
1112 – Chief Audit Executive Roles Beyond Internal Auditing	December 2016
1120 – Individual Objectivity	November 2016
1130 – Impairment to Independence or Objectivity	November 2016
1200 – Proficiency and Due Professional Care	November 2016
1210 – Proficiency	November 2016
1220 – Due Professional Care	November 2016
1230 – Continuing Professional Development	November 2016
1300 – Quality Assurance and Improvement Program	December 2016
1310 – Requirements of the Quality Assurance and Improvement Program	December 2016
1311 – Internal Assessments	December 2016
1312 – External Assessments	December 2016
1320 – Reporting on the Quality Assurance and Improvement Program	December 2016
1321 – Use of "Conforms with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing"	December 2016
1322 – Disclosure of Nonconformance	December 2016

Fuente: The IIA
<https://global.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/Pages/Practice-Advisories.aspx>

2. Programa de Aseguramiento y Mejora de Calidad – PAMC

Guías Suplementarias

The screenshot shows the website interface for 'The Institute of Internal Auditors Global'. The main navigation bar includes 'Standards & Guidance', 'Knowledge & Research', 'Certifications & Qualifications', and 'Education & Events'. The current page is 'Standards and Guidance > Recommended Guidance > Practice Guides'. A sidebar on the left lists 'Standards & Guidance' with sub-items like 'Standards & Guidance - IPPF', 'Mission of Internal Audit', 'Mandatory Guidance', 'Recommended Guidance Implementation Supplemental Guidance', 'Global Guidance Contributor', and 'Topics and Resources'. The main content area is titled 'Supplemental Guidance Recommended Guidance' and contains the following text:

Supplemental Guidance provides detailed guidance for conducting internal audit activities. These include topical areas, sector-specific issues, as well as processes and procedures, tools and techniques, programs, step-by-step approaches, and examples of deliverables.

Supplemental Guidance is restricted to IIA members only. Members Only

Non-members may purchase Supplemental Guidance by clicking on the links below.



The image shows the cover of the 'Quality Assurance and Improvement Program - Practice Guide' document. The top section is red with a circular diagram of the IPPF framework and the text 'Practice Guide'. The main title 'QUALITY ASSURANCE AND IMPROVEMENT PROGRAM' is in large white letters on a dark blue background. The date 'MARCH 2012' is in the bottom right. The IPPF logo and 'The Institute of Internal Auditors Global' are at the bottom.

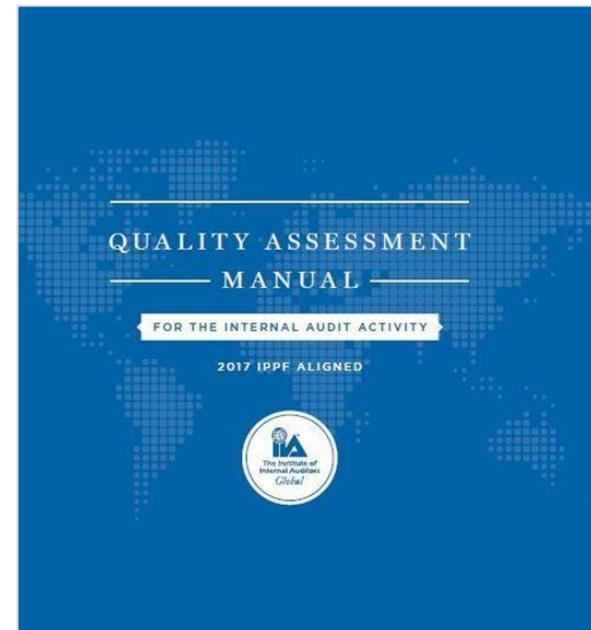
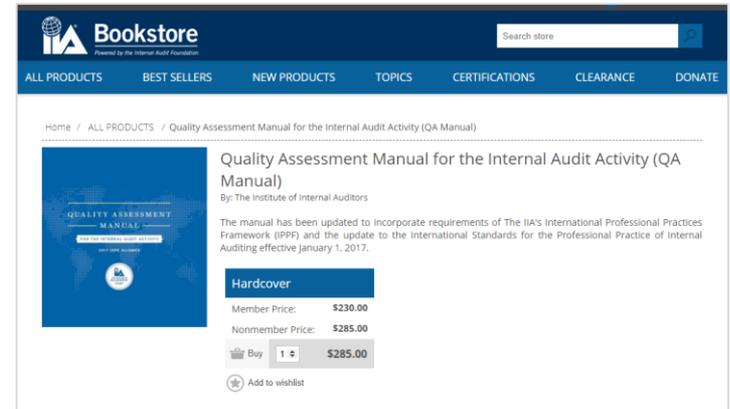
Fuente: The IIA
<https://global.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Quality-Assurance-and-Improvement-Program-Practice-Guide.aspx>

2. Programa de Aseguramiento y Mejora de Calidad – PAMC

QA Manual

Metodología simplificada para realizar evaluaciones de calidad!

- ▶ Revisado por los principales expertos en metodología de evaluación de la calidad, junto con un equipo internacional de revisores, este Manual de evaluación de la calidad actualizado amplía el enfoque para incluir todos los componentes de un Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC). Si bien la estructura y los conceptos básicos siguen siendo los mismos que en la versión anterior, se han agregado mejoras e implementos adicionales. Los puntos destacados incluyen:
 - ▶ Más claridad entre una evaluación completa, una autoevaluación con validación independiente y evaluaciones internas. Se ha agregado un nuevo capítulo especialmente para evaluaciones internas.
 - ▶ Un proceso de planificación simplificado con una clara diferenciación entre la planificación y las actividades de trabajo de campo.
 - ▶ Apéndices rediseñados en un formato fácil de usar con un vínculo claro entre todos los implementos. Algunos se han rediseñado para incluir la evaluación de la conformidad, la identificación de prácticas de auditoría interna exitosas y las oportunidades de mejora continua ubicadas de forma centralizada en una sección.
 - ▶ Un nuevo documento para facilitar la revisión de los papeles de trabajo por parte del evaluador o equipo de evaluación.
 - ▶ Un formato de informe revisado para presentar más claramente los resultados de la evaluación.
 - ▶ Un nuevo informe específico para organizaciones que realizan una autoevaluación con validación independiente.
- ▶ Este es un recurso valioso para todas las organizaciones con un PAMC o para aquellas entidades responsables de realizar evaluaciones externas. Es una referencia imprescindible para todas las actividades de auditoría interna y la biblioteca de recursos del director ejecutivo de auditoría.



Fuente: The IIA
<https://bookstore.thiia.org/quality-assessment-manual-for-the-internal-audit-activity-qa-manual>

3. Modelo de Superación *(Ambition Model)*

3. Modelo de Superación (*Ambition Model*)

▶ Perspectivas y Percepciones Globales

- ▶ Desarrollado en respuesta a una alta demanda de **liderazgo intelectual oportuno que sea poderoso, oportuno, relevante, actual y sensible a las influencias geopolíticas y económicas globales**, el IIA creó Perspectivas y Percepciones Globales. Esta nueva serie de liderazgo intelectual ofrece información y orientación sobre temas clave, con perspectivas que resuenan a nivel mundial.

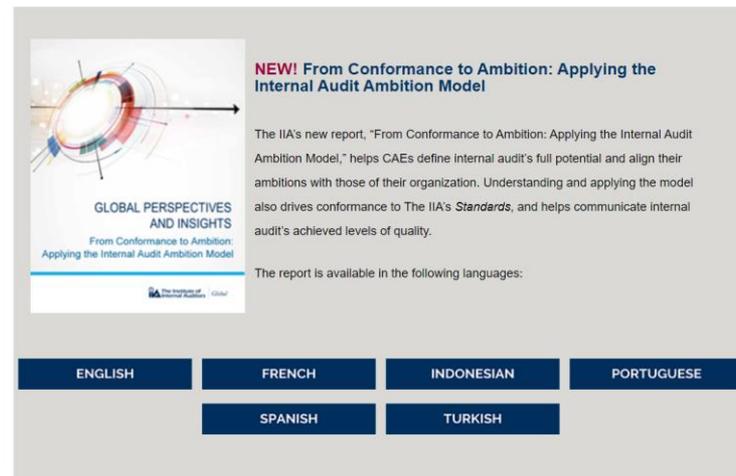


The screenshot shows the IIA website's 'Global Perspectives and Insights' page. The header includes the IIA logo and the word 'Global'. A search bar is located in the top right. The navigation menu is dark blue with white text. The 'Knowledge & Research' section is highlighted. The main content area features a large blue banner with the text 'GLOBAL PERSPECTIVES AND INSIGHTS' and 'Providing Insight and Foresight on Key Global Issues'. Below the banner, there is a sub-section titled 'Global Perspectives and Insights' with a brief description of the series.

Fuente: The IIA
<https://global.theiia.org/knowledge/Pages/Global-Perspectives-and-Insights.aspx>

3. Modelo de Superación (*Ambition Model*)

- ▶ ¡NUEVO! De la conformidad a la superación: Aplicación del Modelo de Superación en Auditoría Interna (*Internal Audit Ambition Model*)
 - ▶ El nuevo informe del IIA, "De la conformidad a la superación: Aplicación del Modelo de Superación en Auditoría Interna", ayuda a los DEA a definir todo el potencial de la auditoría interna y alinear sus ambiciones con las de su organización.
 - ▶ Comprender y aplicar el modelo también impulsa el cumplimiento de los Estándares del IIA y ayuda a comunicar los niveles de calidad alcanzados por la auditoría interna.



Fuente: The IIA
<https://global.theiia.org/knowledge/Page/Global-Perspectives-and-Insights.aspx>

3. Modelo de Superación (*Ambition Model*)

► Perspectivas y Percepciones Globales



Perspectivas y percepciones globales

Tabla de contenidos

Consejo asesor	1
Nur Hayati Baharuddin, CIA, CCSA, CGAP, CRMA, miembro del IIA en Malasia	
Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL, IIA de la Federación Africana	2
Hans Nieuwlands, CIA, CCSA, CGAP, IIA de los Países Bajos	3
Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA, miembro del IIA de los Emiratos Árabes Unidos	3
Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA, IIA de Norteamérica	3
Ana Cristina Zambrano Preciado, CIA, CCSA, CRMA del IIA en Colombia	4
Ediciones anteriores	4
Para tener acceso a las ediciones anteriores de Perspectivas y percepciones globales, visite www.theiia.org/GPI	5
Comentarios del lector	6
Envíe sus preguntas o comentarios a: globalperspectives@theiia.org	7
Acerca del IIA	8
El Instituto de Auditores Internos (IIA) es la profesión de auditoría interna más ampliamente reconocida como defensora, educadora y proveedora de normas 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	8
Exención de responsabilidad	9
Las opiniones expresadas en las	

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 benchmarking	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

Fuente: The IIA
<https://global.theiia.org/knowledge/Pages/Global-Perspectives-and-Insights.aspx>

3. Modelo de Superación (*Ambition Model*)

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).¹
- 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.



3. Modelo de Superación (*Ambition Model*)

Introducción

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.

“superación” y no
 “madurez”

3. Modelo de Superación (*Ambition Model*)

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).

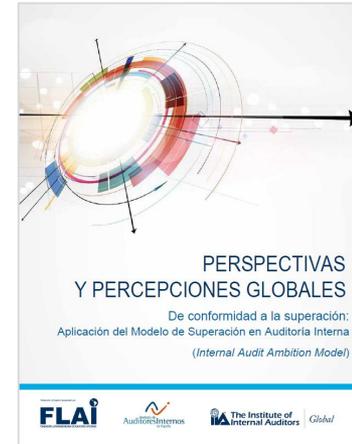
Enfoque MIPP

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.

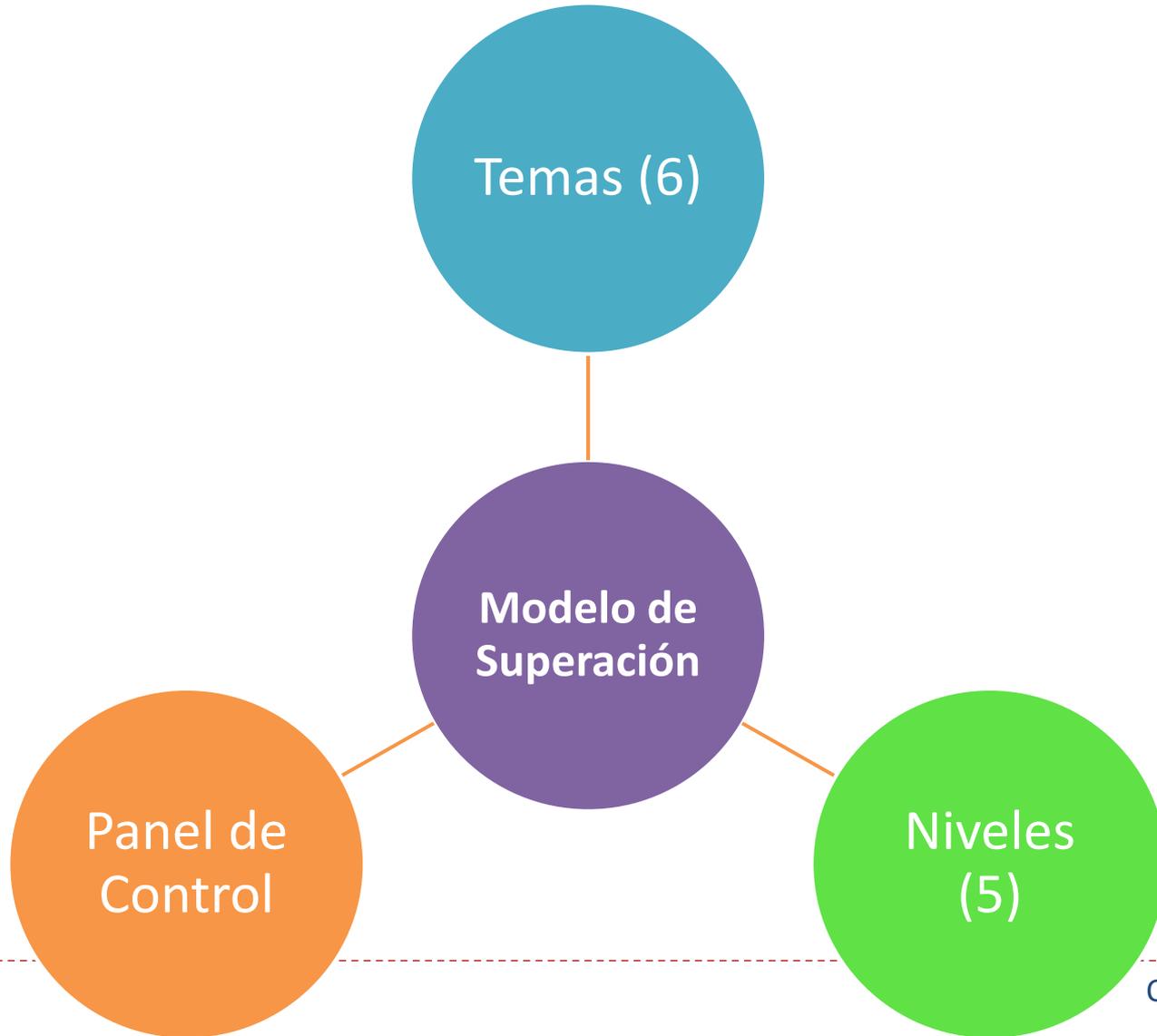


Además, el modelo puede utilizarse como herramienta de comunicación, orientando las discusiones dentro del equipo de auditoría interna y con la alta dirección y la junta/comité de auditoría sobre el rol, el alcance y el nivel de superación en auditoría interna. El debate sobre el modelo aumenta la conciencia de los interesados acerca de los elementos de una auditoría interna encaz 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.²

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.

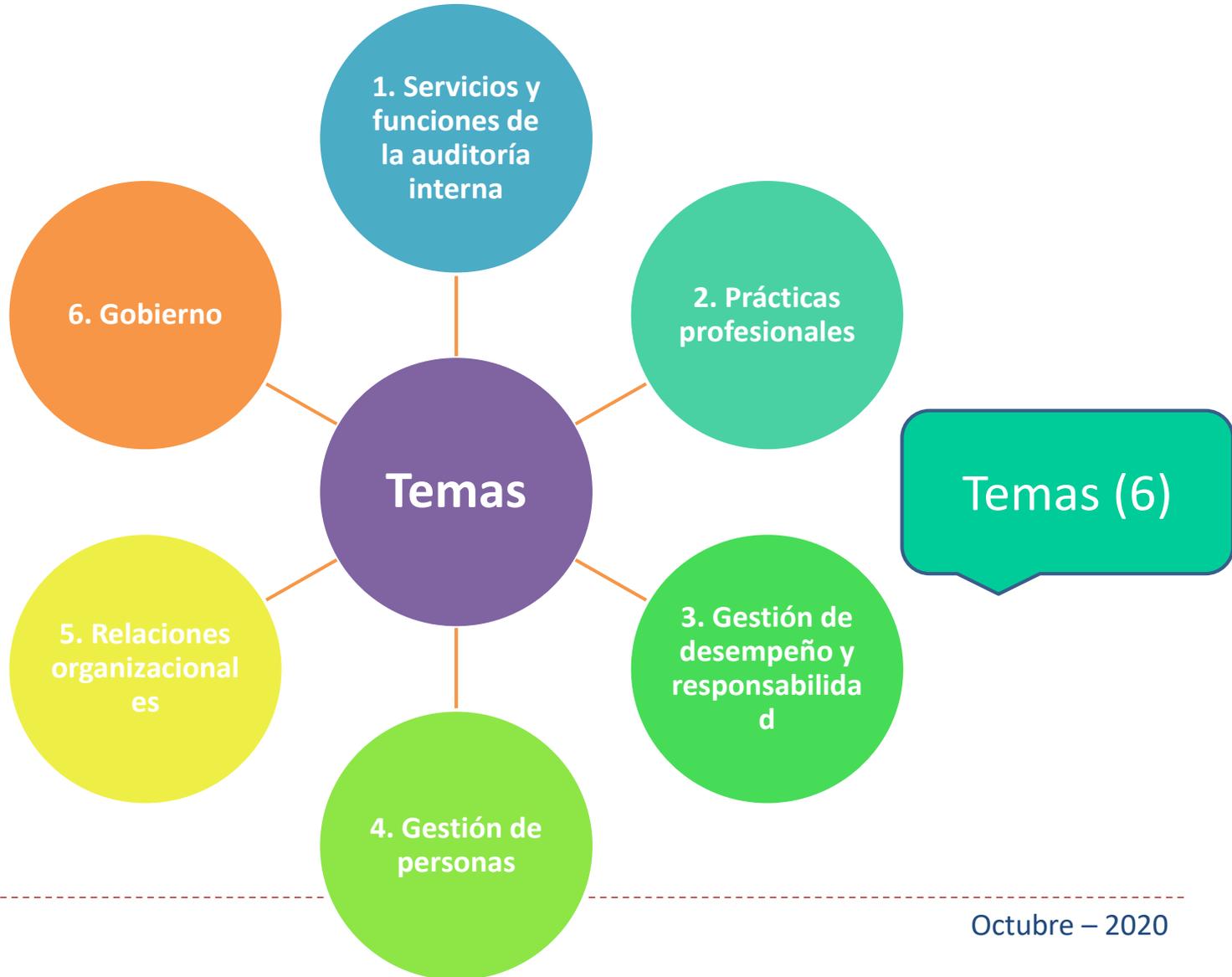
3. Modelo de Superación (*Ambition Model*)



Temas

Modelo de Superación
(Ambition Model)

3. Modelo de Superación (*Ambition Model*)



3. Modelo de Superación (*Ambition Model*)

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.

1. 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.

2. 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, PAMC.

3. 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.

4. 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.

5. 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.

6. 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.

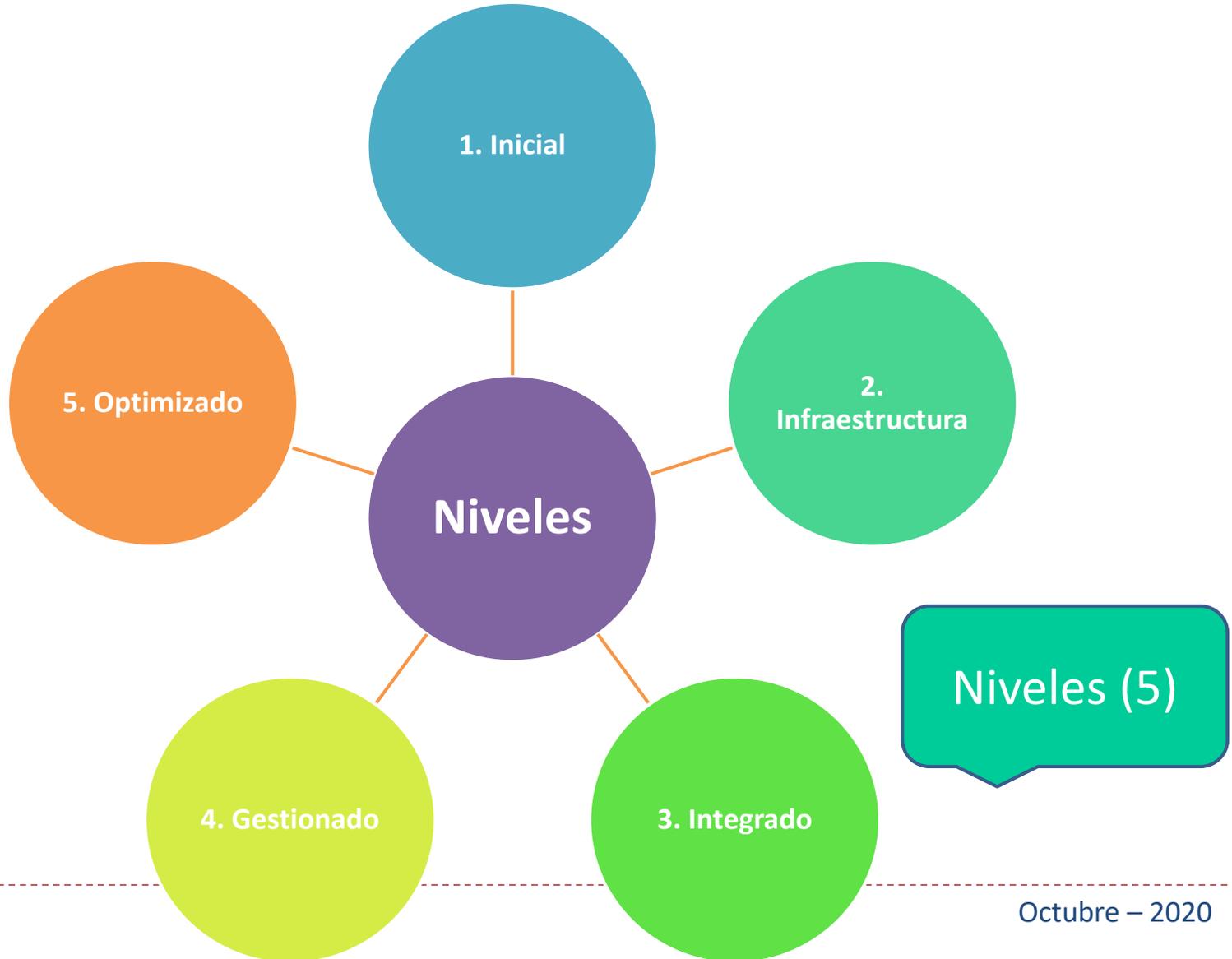
Temas (6)



Niveles

Modelo de Superación
(Ambition Model)

3. Modelo de Superación (*Ambition Model*)



3. Modelo de Superación (*Ambition Model*)

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.

Niveles (5)

3. Modelo de Superación (*Ambition Model*)

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 la auditoría interna en consecuencia.

Niveles (5)

3. Modelo de Superación (*Ambition Model*)

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.

Niveles (5)

3. Modelo de Superación (*Ambition Model*)

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.

Niveles (5)



Panel de Control

Modelo de Superación
(Ambition Model)

3. Modelo de Superación (*Ambition Model*)

¿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

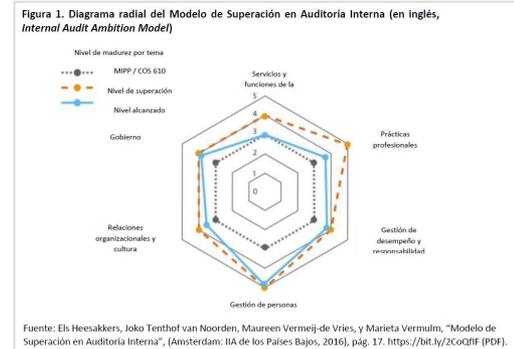
Un elemento exclusivo del Modelo de Superación en Auditoría Interna (en inglés, *Internal Audit Ambition Model*) es el gráfico que produce, denominado "panel de control". Cada tema del panel de control se representa a lo largo de su propio eje. Los seis ejes comienzan desde el mismo punto central (cero)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

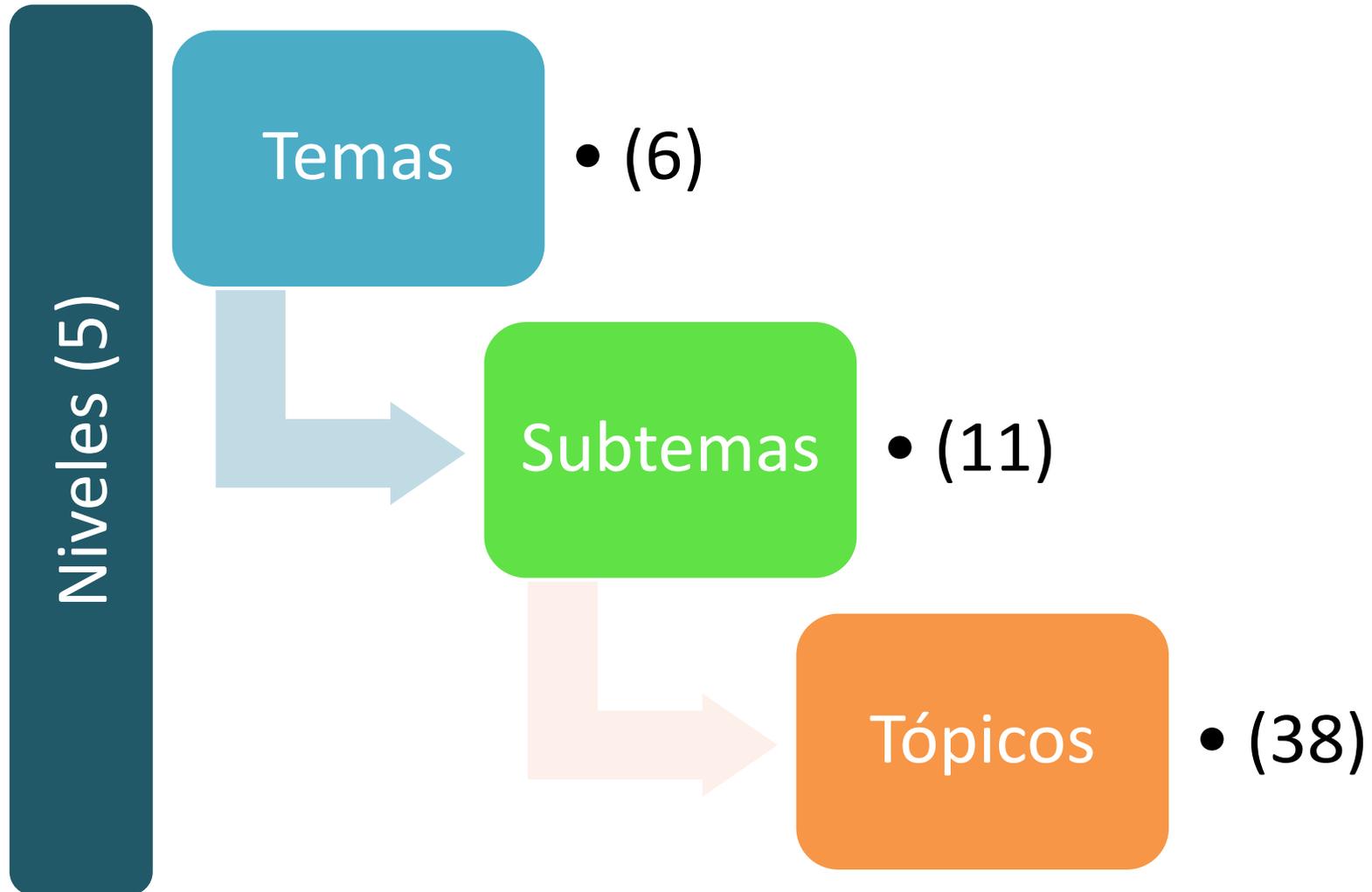
38 Temas/sub-temas/tópicos

“nivel alcanzado” y “nivel deseado”

Panel de Control (6 ejes)

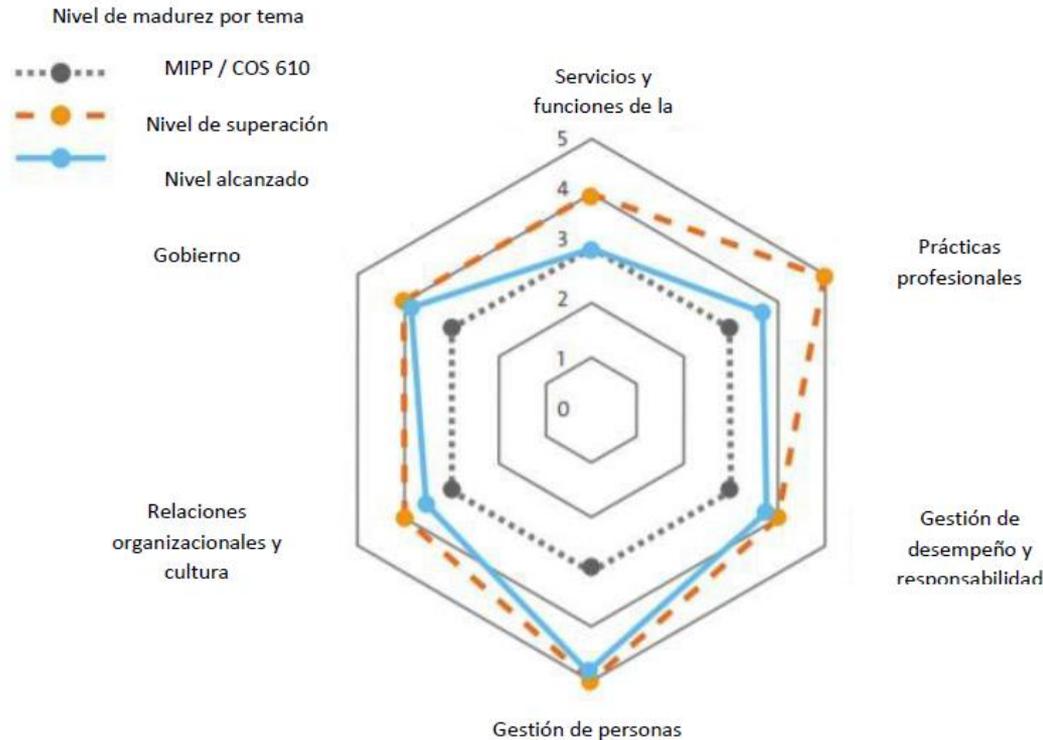


3. Modelo de Superación (*Ambition Model*)



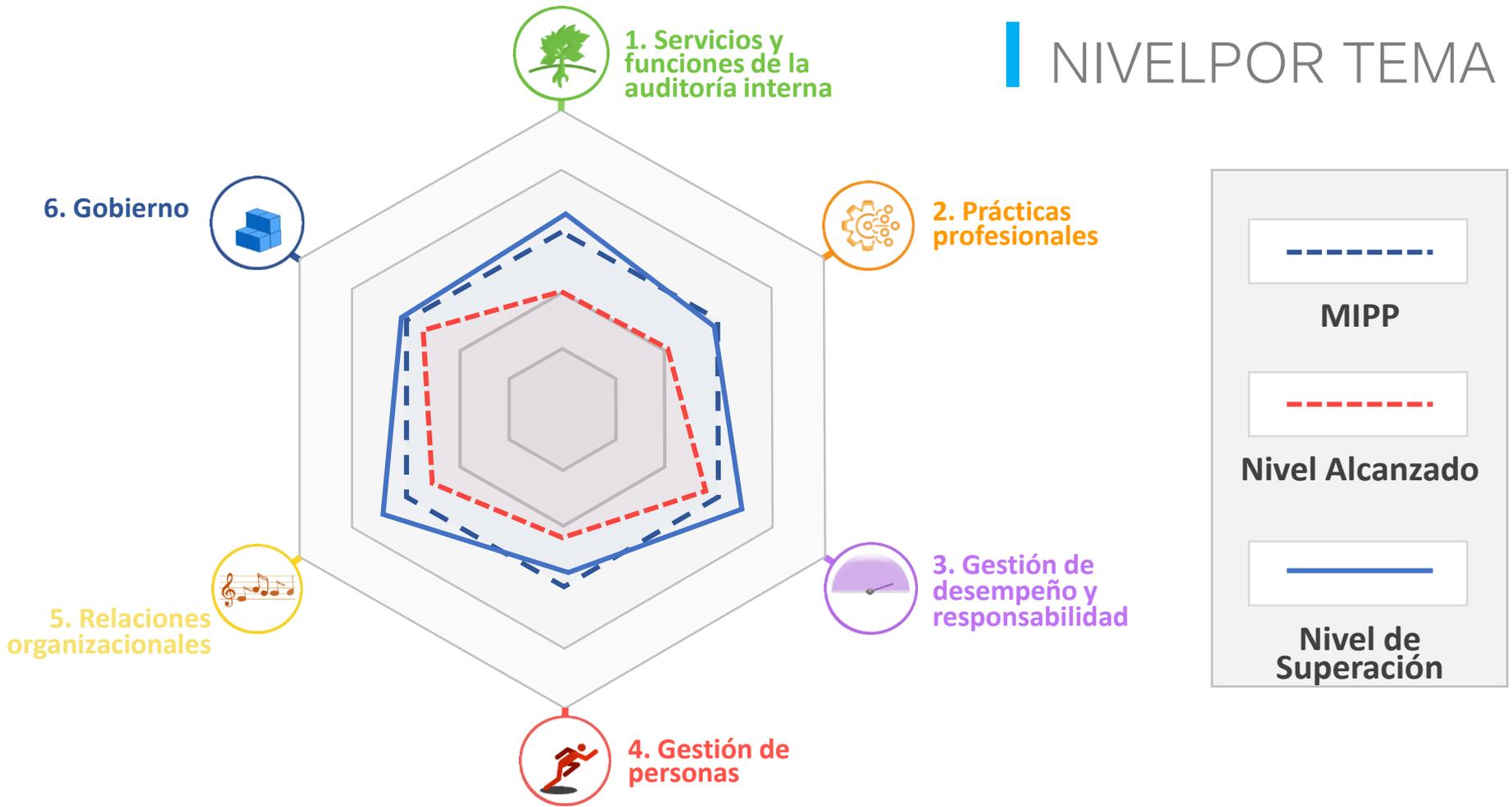
3. Modelo de Superación (*Ambition Model*)

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).

3. Modelo de Superación (*Ambition Model*)



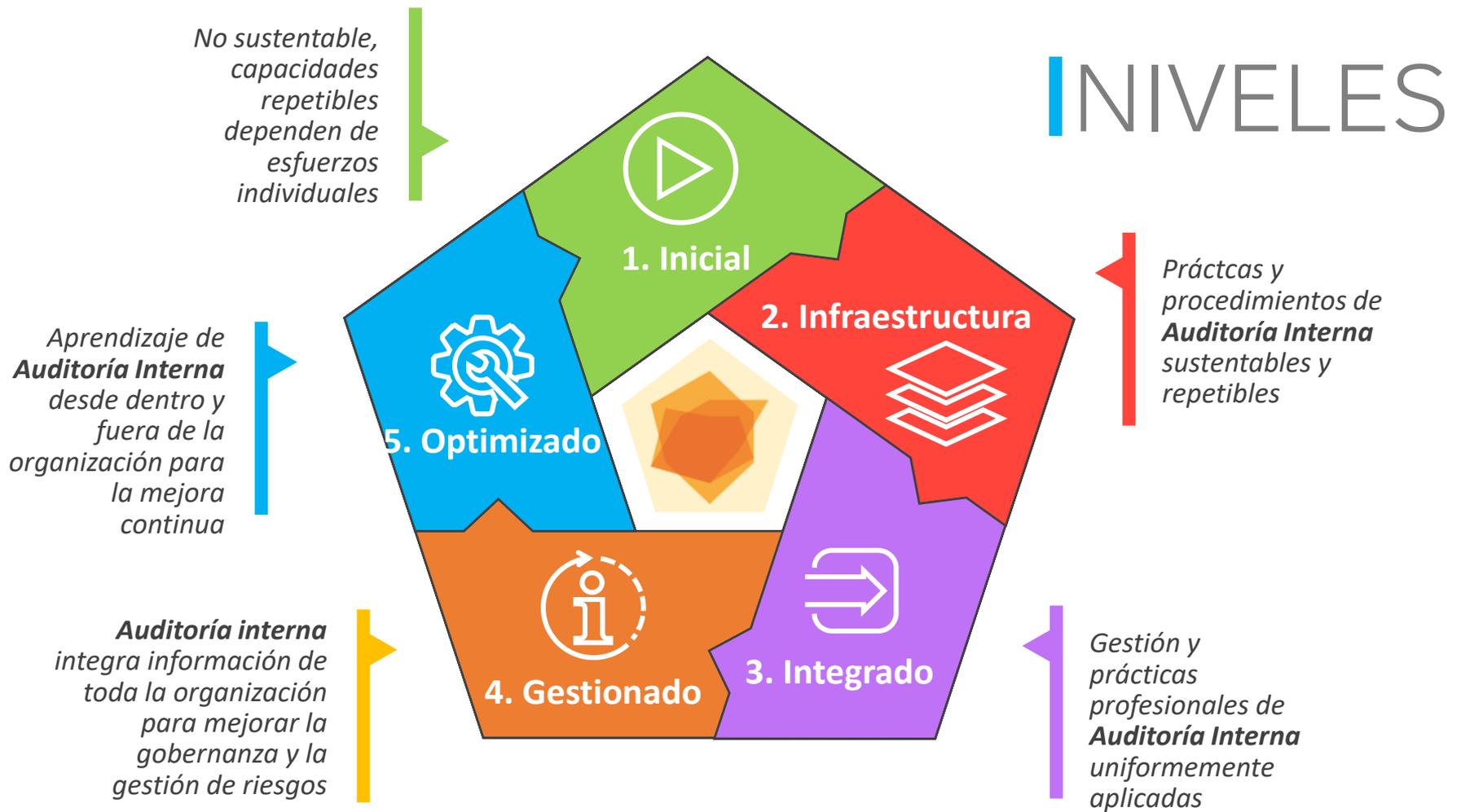
Fuente: IIA Netherland

3. Modelo de Superación (*Ambition Model*)



Fuente: IIA Netherland

3. Modelo de Superación (*Ambition Model*)



Fuente: IIA Netherland

3. Modelo de Superación (*Ambition Model*)

Benchmarking

Una vez que los participantes completen 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 interna⁵ 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.

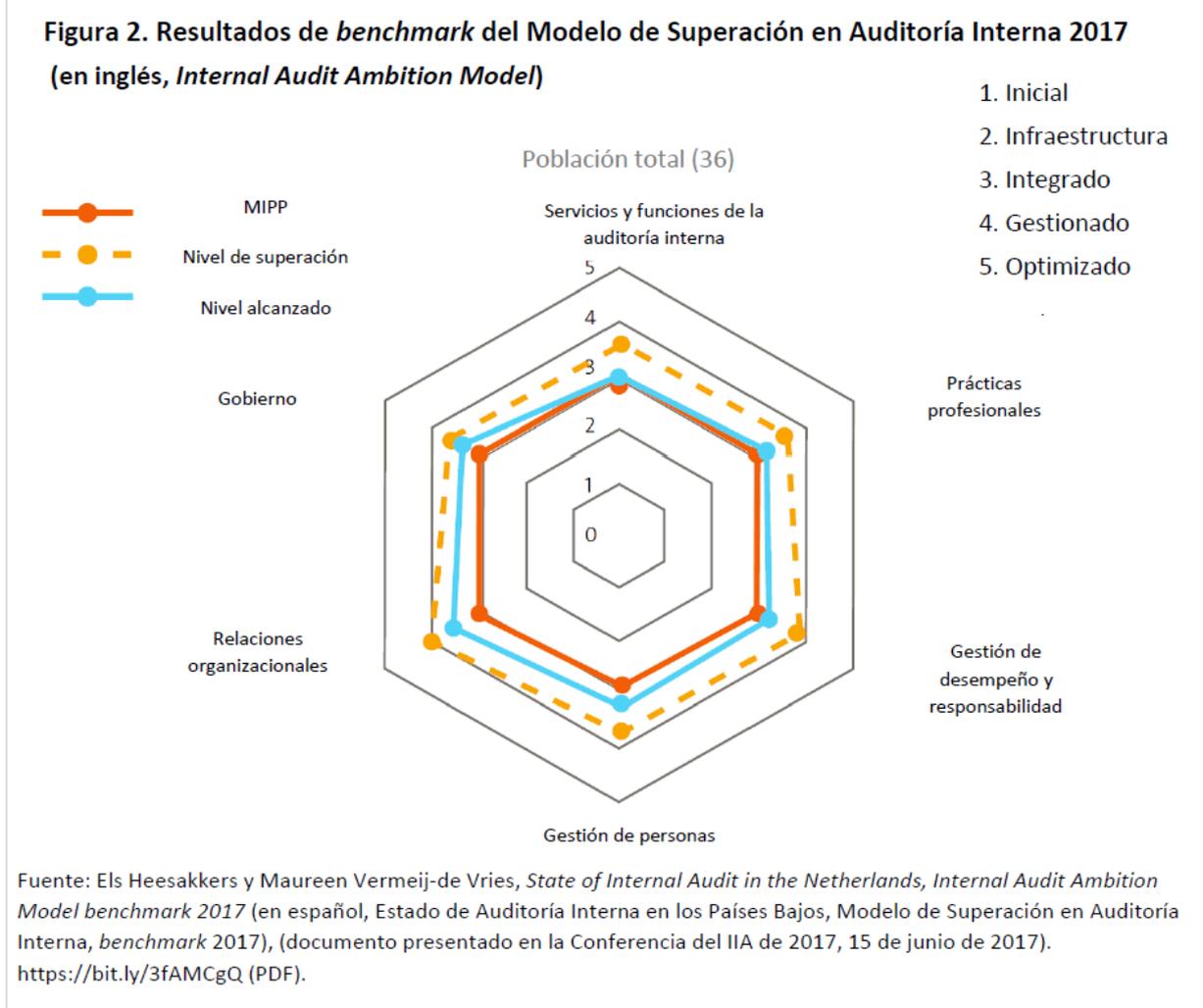
Los representantes del IIA de los Países Bajos presentaron los resultados de los datos de *benchmark* en la Conferencia Internacional del IIA de 2017, ⁶ y el IIA de los Países Bajos planea publicar un segundo grupo de resultados en 2021. El *benchmark* inicial incluyó datos de 36 funciones de auditoría 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.

Benchmarking

3. Modelo de Superación (*Ambition Model*)



3. Modelo de Superación (*Ambition Model*)

Encontrando desempeño más allá de la conformidad

Desde hace más de 12 años, Jantien Heimel 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 Heimel. “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”.

Heimel 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. Heimel 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 Heimel, DEA, Países Bajos, Vattenfall⁷

Posibilidades de crecer, más allá de la conformidad

Temas (6), sub-temas (11),
tópicos (38)

Modelo de Superación
(Ambition Model)

3. Modelo de Superación (*Ambition Model*)

Apéndice A. Temas, subtemas, tópicos

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

1

2

3

4

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

3. Modelo de Superación (*Ambition Model*)

Apéndice A. Temas, subtemas, tópicos

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

Tema	Subtema	Tópico
5 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
6 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)).

AMBITION MODEL

INFORMACIÓN

3. Modelo de Superación (Ambition Model)

IA AM – 2016



Internal Audit Ambition Model

Table of Contents

Foreword	4
Introduction	5
1. Overview	6
1.1 Introduction	6
1.1.1 Background	6
1.2 Activities	6
2. The IA AM	7
2.1 What is the IA AM	7
2.2 The structure of the IAAM	7
2.2.1 Themes	7
2.2.2 Ambition levels	9
2.2.3 IA AM overview ambition level	12
2.2.4 Subthemes and topics	16
3. The IA AM questionnaire	17
3.1 Dashboard	17
3.2 Questionnaire	17
3.2.1 Showstoppers	17
3.2.2 Advisory services	18
3.3. Applying and interpreting the IA AM	18
3.3.1 Principles in applying the IA AM	18
3.3.2 Environmental and organizational factors	18
3.3.3 The IA AM and a Quality Assurance and Improvement Program	16
Abbreviations	19
Acknowledgments	19



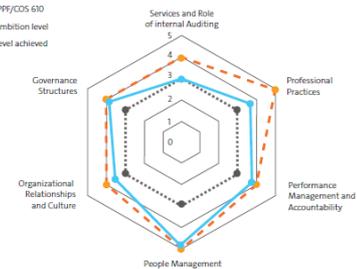
Ambition level		
1 - Initial	2 - Infrastructure	3 - Integrated
Ad hoc services Isolated single audits or reviews of documents and transactions for accuracy and compliance.	Compliance auditing Carry out an audit of conformity and adherence of a particular area, process, or system to policies, plans, procedures, laws, regulations, contracts, or other requirements that govern the conduct of the area, process, or system subject to audit.	Performance auditing Analyze a situation and/or provide guidance and advice to management. Advisory services add value without the internal auditor assuming management responsibility. Advisory services are those that are directed toward facilitation rather than assurance and include training, systems development review, performance control self-assessment, counseling, and advice.
No advisory services Internal audit function does not provide advisory services.	Advice as part of assurance services Internal audit function provides advice as part of their assurance services.	Advisory services Analyze a situation and/or provide guidance and advice to management. Advisory services add value without the internal auditor assuming management responsibility. Advisory services are those that are directed toward facilitation rather than assurance and include training, systems development review, performance control self-assessment, counseling, and advice.
Ad hoc planning Internal audit activities are performed on an ad hoc basis.	Audit plan based on management/ stakeholder priorities Develop periodic (annual or multiyear) plans for which audits and/or other services will be provided, based on consultations with management and/or other stakeholders.	Risk-based audit plans Systematically assess risks and focus the priorities of the IA activity's periodic audit and services plan on risk exposures throughout the organization.
Limited audit processes No specific professional practices established other than those provided by professional associations.	Professional practices and process framework Facilitate the performance of audit engagements in accordance with the values. (For example: independence, objectivity, proficiency and due professional care) envisaged in the internal audit charter and the Definition of Internal Auditing, the Code of Ethics, and the Standards. The professional practices and process framework includes the policies, procedures, and standards that will guide the IA activity in managing its operations, generating its internal audit work programs and in planning, performing, and reporting on the results of internal audits.	Quality Management framework Establish and maintain processes to continuously monitor, assess, and improve the effectiveness of the IA activity. Processes include ongoing internal monitoring of the performance of the IA activity as well as periodic internal and external quality assessments.
Ad hoc IA business planning Ad hoc and unstructured business plan for IA activity.	Internal audit activity's department plan aligned with the audit plan and IPPF Establish annual department plan for delivering the services of the IA activity including administrative and support services, and the expected results. Use its own operating budget to plan the services of the IA activity.	Internal audit activity's department plan is aligned with company's risk profile (going concern) Take the company's risk profile into account when setting the objectives and results to be achieved by the IA activity itself.
Unstructured reporting No structured performance measures in place.	Internal audit management reports Use information to manage the IA activity day-to-day operations, support decision-making, and demonstrate accountability.	Performance measures Develop meaningful indicators and measures. In addition to time and cost data that enable the IA activity to measure and report on its performance and routinely monitor its progress against targets. This is to ensure that results are achieved as economically and efficiently as possible. These will be primarily input and process measures, with some output or qualitative outcome measures.

The IA AM questionnaire

The IA AM questionnaire developed by the taskforce consists of 18 questions and six separate questionnaires for each of the six themes.

The IA AM dashboard gives a visual overview of the results of the IA AM questionnaire compared to the desired ambition level.

IPPF/COS EIO
Ambition level
Level achieved



which is set by the CAE based on input of for example its audit committee. When the IA functions at ambition level 3, the IPPF standards should be generally complied with and external auditors should be able to rely on its work (as defined in NV COS EIO). Of course, final assessment if an IA function complies with the IPPF or with NV COS EIO is the CQA or external auditor's responsibility.

The IA AM questionnaire consists of the six themes, 'essential activities' per level have been defined. For each of the 'essential activities', the CAE needs to rate to what extent the IA performs these activities. Based on the individual scores, the IA AM determines the ambition level achieved by the IA. The output of the IA AM model is an equally weighted average of the scores and ambition levels given.

The showstoppers identified in the model are the following:

- Audit charter (Services and Role of IA - Assurance services, ambition level 3) - Based on the IPPF the IA needs to reflect in the internal audit charter the direct functional reporting relationship of the CAE to the governing body and the direct reporting relationship to either the CEO or the governing body. The CAE needs to review and update the charter on a regular basis and obtain senior management and/or board approval. The audit charter needs to include the nature of the assurance services provided to the organization and revise annually.
- Audit universe and scope (Professional Practices - Audit plan, ambition level 3) - The audit universe should be risk based. Systematically assess risks and focus the priorities of the IA activity's periodic audit and services plan on risk exposures throughout the organization.

3.2.1 Showstoppers
As a starting point all topics have an equal weight. However, based on input from both the pilot group and the CQA, showstoppers have been defined. These are 'essential activities' which need to be performed to reach a next ambition level. When at a certain point an ambition level is not achieved the questionnaire for that specific element is completed.

Fuente: IIA Netherland

3. Modelo de Superación (Ambition Model)

Ambition 2018

We are very grateful for the feedback received from the participants as we are aware that completing the benchmark takes time. Several IAs used the model as a strategy and team building activity. By examining the current state of the IA and discussing scoping ambitions, teams experienced a more shared vision of the future of their IA.

This publication gives an impression of 36 IAs in the Netherlands, some operating internationally. Given this relatively small number, it is too early to conclude that the results are statistically representative for the internal audit profession in the Netherlands. However, during the discussion of the first results in the CAE Forum, this initial insight was acknowledged.

These insights and key takeaways support a next step that can be taken in a broad professional dialogue amongst auditors. And getting up to standard with the IPPF by sharing experiences and best practices.

We invite you to participate in the round table on 6 October 2017 and the Professional Practice Day on 9 November 2017, which will focus on the further development of the IA AM. For feedback, questions and to receive the model, visit www.ia.nl or send an email to ambition@ia.nl

Taskforce for Internal Audit Ambition Model:
Els Heesakkers, CZ
Joko Tenthof van Noorden, Exact
Mausen Vermeij - de Vries, CZ
Marieta Vermaun, IIA Wind Power

IA AM:
Be the game changer



Internal Audit Ambition Model

State of Internal Audit in the Netherlands Internal Audit Ambition Model benchmark 2017
IA Conference 15 June 2017

Feedback Questions
Receive the model

www.ia.nl/ambition@ia.nl

Introduction

In a globally connected world, there is a growing need for internal audit functions (IAFs) that deliver added value to their organizations. Stakeholders expect more from their IAFs. They want IAFs to provide assurance that controls are working properly to give advice on changes and operational issues and to anticipate and provide insights on risks for the organization. This recognition of the added value IAFs can provide is also reflected in the revised Dutch Corporate Governance Code, which covers the IAF with respect to the theme of long-term value creation.

The Internal Audit Ambition Model (IA AM) was introduced in June 2016 as a self-assessment tool, which has developed into a communication and benchmarking instrument for increasing the recognition of the internal audit profession. Several Chief Executive Officers (CEOs) have already discussed the output with the board and Audit Committees.

The model can be applied from two angles:
1. The IA AM supports CAEs in formulating – in consultation with the Management

Board – the tasks and desired level of ambition for the IA. The model also offers guidance to regularly evaluate the performance of the IAF and define a road map to achieve the stated ambition.
2. The IA AM is an information source for the Audit Committee of the Supervisory Board. It is a useful aid for promoting the independence and performance of IAFs and for reinforcing the desired ambition level of the IAF.

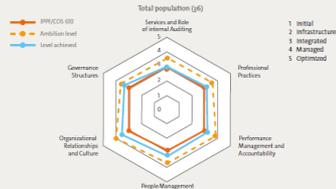
Netherlands and the Members' Group of Internal and Government Auditors (IGG) of the Royal Netherlands Institute of Chartered Accountants (NBA), it reflects the results of a survey and gives an initial insight into the current state and ambition levels of the IAFs in the Netherlands in this demanding environment. The survey was conducted among members of the IIA Netherlands and the NBA LIO. This publication presents the results for 36 of the approximately 350 IAs that are members of IIA in the Netherlands.

This publication is made on behalf of the Institute of Internal Auditors (IIA)

We strongly invite CAEs to participate in the round tables. This will help to complete the picture by the end of the year 2017. Let's take a next step in a broad professional dialogue amongst auditors by sharing experiences and best practices.

On the next pages the key takeaways for a out of the 6 themes are presented. For more detailed results and background of the IA AM consult www.ia.nl

Theme	Sub-theme
Services and Role of Internal Auditing	Advisory services Assurance services
Professional Practices	Audit plan Quality assurance
Performance Management and Accountability	Internal Audit Business Plan Reporting
People Management	Professional Development IPF Planning
Organizational Relationships and Culture	Organizational Relationships and Culture Management and oversight of the IA activity
Governance Structures	Access and awareness



IA AM – 2018

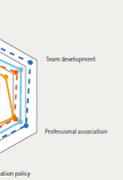
Financial Services (FS) versus Non-Financial Services (NFS)

Financial Services Level achieved
Financial Services Ambition level
Non-Financial Services Level achieved
Non-Financial Services Ambition level



Small IAFs (s) (n) versus large IAFs (l) more than 5 (z)

Small IAFs Level achieved
Small IAFs Ambition level
Large IAFs Level achieved
Large IAFs Ambition level



Service and role of Internal Audit

The means by which the role is accomplished or the services provided varies between different environments. We made the following observations:

- Financial Services (FS) IAs score themselves slightly higher on the level achieved than Non-FS IAs
- The ambition level for both industries is almost identical, except for the topic 'soft controls', where Non-Financials are more ambitious than Financials.
- IAs who perform strategy audits score significantly higher than IAs who don't perform those audits.
- There is a notable gap between the actual level achieved and the ambition level for the topics 'strategy' and 'soft controls'. The IAs have a clear desire to develop on the aspect of soft controls. There is a clear need for further guidance and support on these topics.

We remark that the ambition of the Non-Financials in these areas appears to be higher than for the Financial Services. We will further assess these observations in financial services are in an extensive regulated environment.

Advisory services
While setting up the IA AM, it was acknowledged that in the Dutch context advisory services are not always in scope by the IAs. The results show only 4 out of 36 respondents stating that advisory services were not applicable for their IAF. This is different from what was expected. Possibly the terminology for advisory services has been used in two different ways when completing the survey. Either consulting as defined in the IPPF Standards or as the natural advisory duty of the IAF.

People Management

Small and large IAFs
We have identified differences between small and large IAFs that provide particular insights. We observed that the large IAFs are clearly making significant efforts to train staff. The overall ambition level for large IAFs is 'Managed'. Of the 14 large IAFs, 7 have already set the maximum score 'Optimized'. This indicates these IAFs facilitate and support top leaders of the IA activity in becoming key leaders within relevant bodies. They stimulate participating in the administration and/or leadership of professional bodies. This helps auditors to learn and practice higher-level people skills, since their role towards their colleagues requires different ways of interacting than their 'auditor' or 'manager' role within their own organization.

Recruitment
Recruitment is the theme where the small IAFs aim for the biggest increase. Their ambition is to grow from a score of 2.8 to 3.6. Even for large IAFs, recruitment is a theme where growth is still needed; they seek to increase the score from 3.7 to 4.3.

The professional bodies are in consultation with universities and education institutes in the Netherlands to set up an appropriate training to trainee students with internal auditing. For example, in October 2016 the pilot of NBA LIO at the Tilburg University for Post Master Accounting was successfully started and will be continued in 2017. This helps us to explain how diverse and challenging our field of work is.

Professional Practices

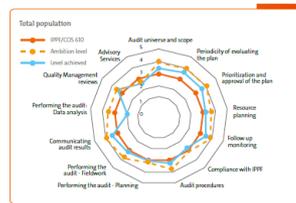
The average level achieved by the respondents is level 3 'Integrated' and up to standard with the IPPF. The IAFs have risk-based audit plans and a quality assurance framework in place. This includes documentation of an audit manual and an audit rating methodology.

Data analysis
Although IA and NBA have taken several initiatives (round tables, training) on the use of data analysis in audits, actually using data analysis appears to be challenging. The average level achieved is level 2 'Infrastructure'. The gap is especially a challenge for Non-FS IAFs and small IAFs.

FS versus Non-FS
The organization's enterprise risk management strategies, risk appetite and strategy process are more often

included in the audit universe of FS IAFs compared to their peers in Non-FS IAFs. The Audit Committee or a similar committee is more likely to be involved in setting priorities at FS than their Non-FS peers. It was expected that this difference could be explained by the size of the departments. This was not the case, as the small IAFs were spread evenly over Financial and Non-Financial Services.

Starter training for CAEs
The IIA Netherlands recently set up a starter training for CAEs new to their role. By setting up a training, sharing best practices and offering a coaching programme, IIA Netherlands helps the CAEs to accelerate their professional development and achieve their ambitions. It also supports IAFs getting up to standard with the IPPF.



Performance Management

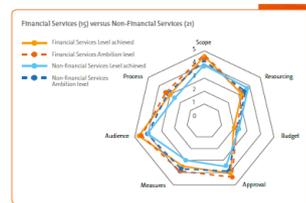
The average level achieved and ambition stated is level 3 'Integrated'. This means: The company's risk profile is taken into account when setting the objectives and independence.

The performance measures are mainly quantitative and focused on basic efficiency and effectiveness metrics. The performance management system is also documented and management reports are sent to direct management and the Audit Committee.
FS versus Non-FS
We noted there is no difference between the achieved and the ambition level for the Non-FS and the FS IAFs on the subtheme of budget. This indicates all

IAs establish a realistic budget for the activities and resources identified in the IA activity's business plan.

A notable observation for the topic 'Audience' suggests that there is no ambition for Non-FS IAFs to share management reports externally. Although the maximum possible is level 5 'Optimized' for this topic.

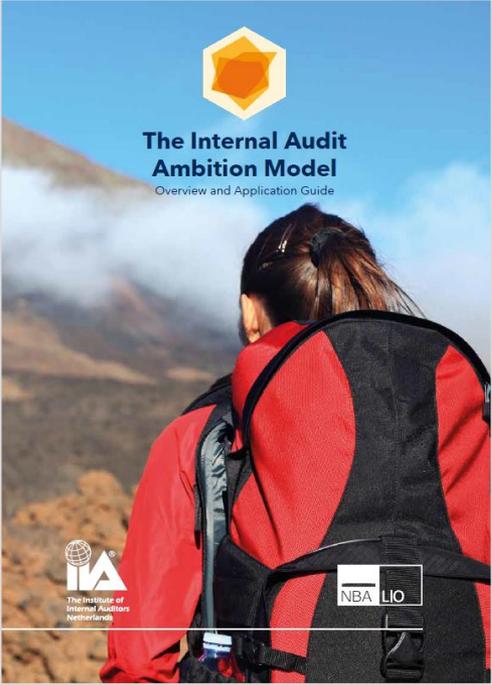
Small and large IAFs
Furthermore, small IAFs not performing financial audits have the ambition to measure their performance as a combination of quantitative and qualitative measures on multiple dimensions. Small IAFs performing financial audits have mainly quantitative performance measures and focus on basic efficiency and effectiveness metrics.



Fuente: IIA Netherland

3. Modelo de Superación (Ambition Model)

IA AM – 2018



The Internal Audit Ambition Model
Overview and Application Guide

Content

- Foreword 5
- Introduction 6
- 1 The IA AM 9
 - 1.1 What is the aim of the IA AM 9
 - 1.2 The structure of the IA AM 9
 - 1.2.1 Themes 9
 - 1.2.2 Ambition levels 11
 - 1.2.3 IA AM overview by ambition level 16
 - 1.2.4 Subthemes and topics 20
- 2 The IA AM: reporting and design choices. 21
 - 2.1 Dashboard 21
 - 2.2 Questionnaire 22
 - 2.2.1 Showstoppers 22
 - 2.2.2 Consulting services 22
 - 2.3 Applying and interpreting the IA AM 22
 - 2.3.1 Principles in applying the IA AM 22
 - 2.3.2 External and organizational factors 23
 - 2.3.3 The IA AM and a Quality Assurance and Improvement Program 23
 - 2.3.4 Internal Audit Ambition Model benchmark 2017 23
- Abbreviations 24
- Acknowledgments 24
- Appendix: Creation of the IA AM 25

1.2.3 IA AM overview by ambition level

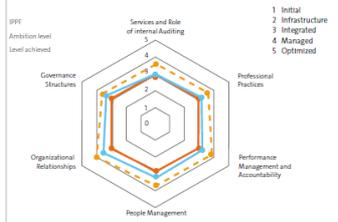
Theme	Subtheme	1. Initial	2. Infrastructure	3. Integrated
Services and Role of Internal Auditing	Assurance services	All assurance services related to the audit of financial statements, internal control, or compliance.	Consulting as part of assurance services	Assurance services
	Consulting services	No consulting services	Consulting as part of assurance services	Consulting services
Professional Practices	Audit plan	All audit plans	Audit plan based on	Risk-based audit plans
	Quality Assurance	Initial audit process	Quality Management framework	Quality Management framework
Performance Management and Accountability	Internal Audit Function Plan	All internal audit function plans	Establish annual IAF department plan	IAF department plan is aligned with the company's plan
	Reporting	Unstructured reporting	Internal audit management reporting	Performance measures

The IA AM: reporting and design choices.

IM consists of a dashboard and 6 separate questionnaires for each of the 6 themes.

Dashboard

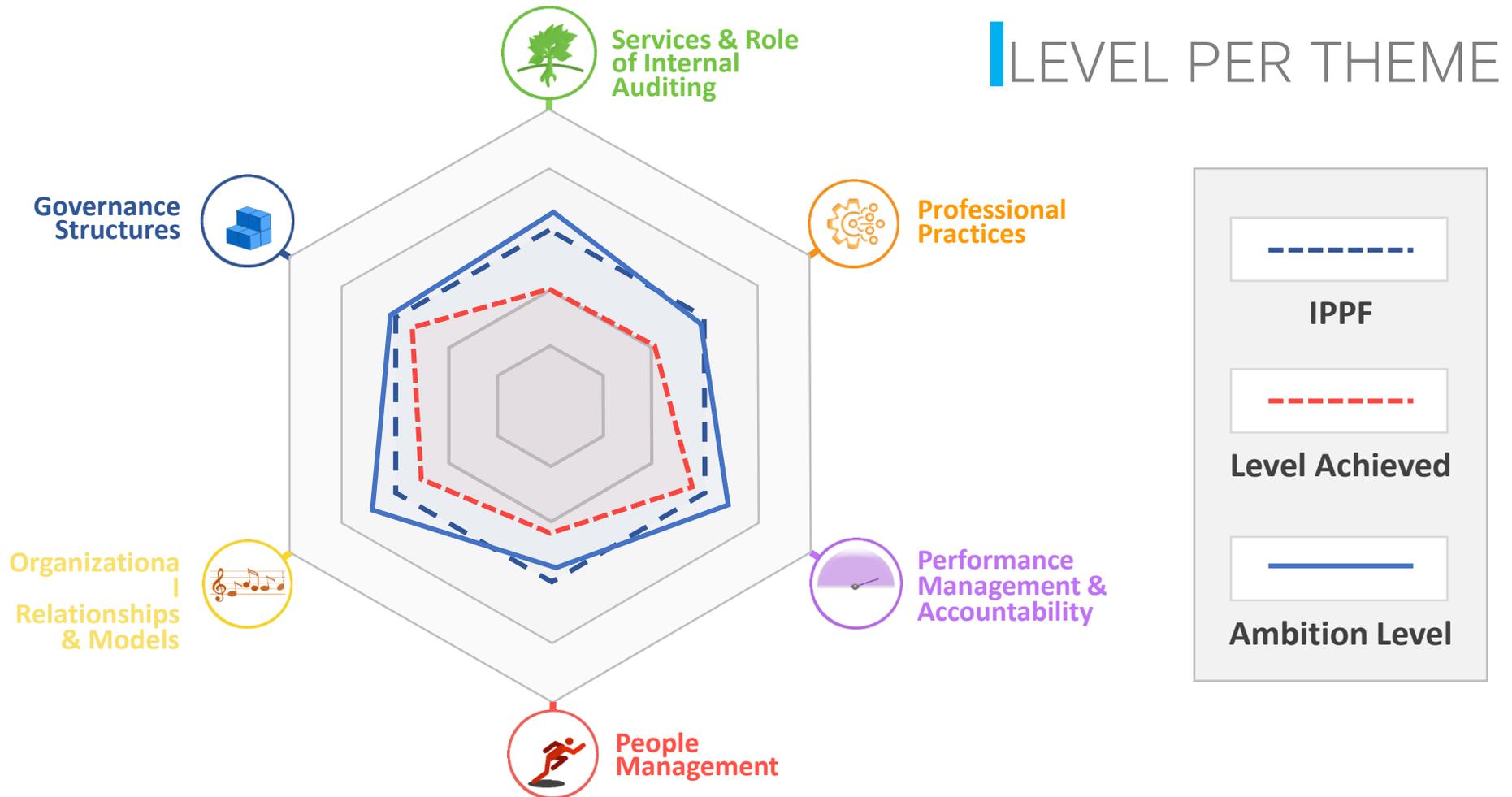
The IA AM tool includes a dashboard that provides high level communication with the audit and supervisory board and other stakeholders. It gives a visual overview of the IA AM questionnaire compared against the PPF standards, but of course, a final assessment as to whether an IAF complies with the PPF is to be determined based on input for example in an External Quality Review done by the professional body in your country.



The dashboard above reflects the results of the 2017 benchmark and gives an initial insight into the current state and ambition levels of the IAFs in the Netherlands, in this demanding environment. Given the relatively small number of benchmark participants, it was too early to conclude that the results were statistically representative of the internal audit profession in the Netherlands. However, during the discussion of the results in the CAE Forum, this initial insight was acknowledged.

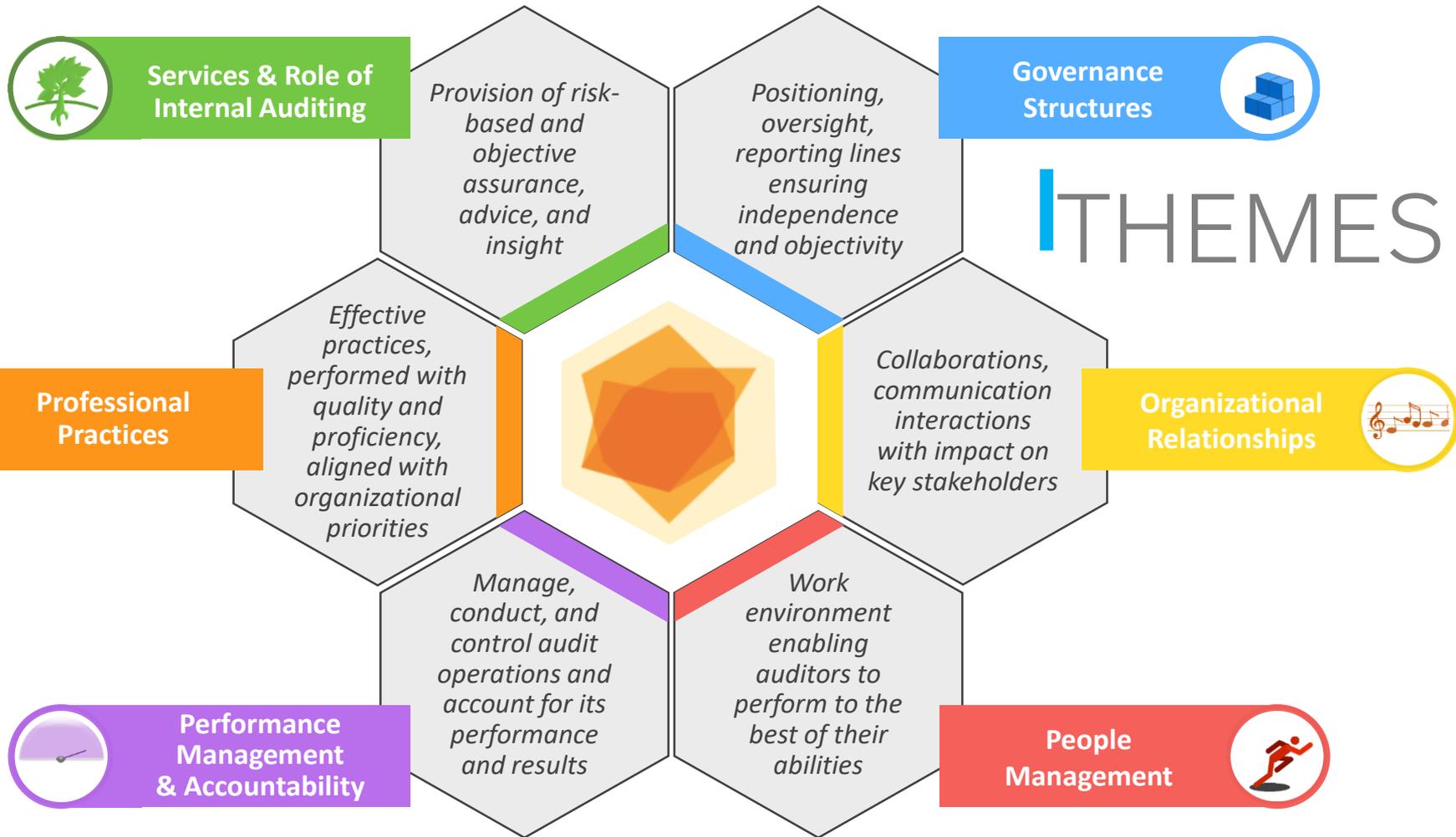
Fuente: IIA Netherland

3. Modelo de Superación (*Ambition Model*)



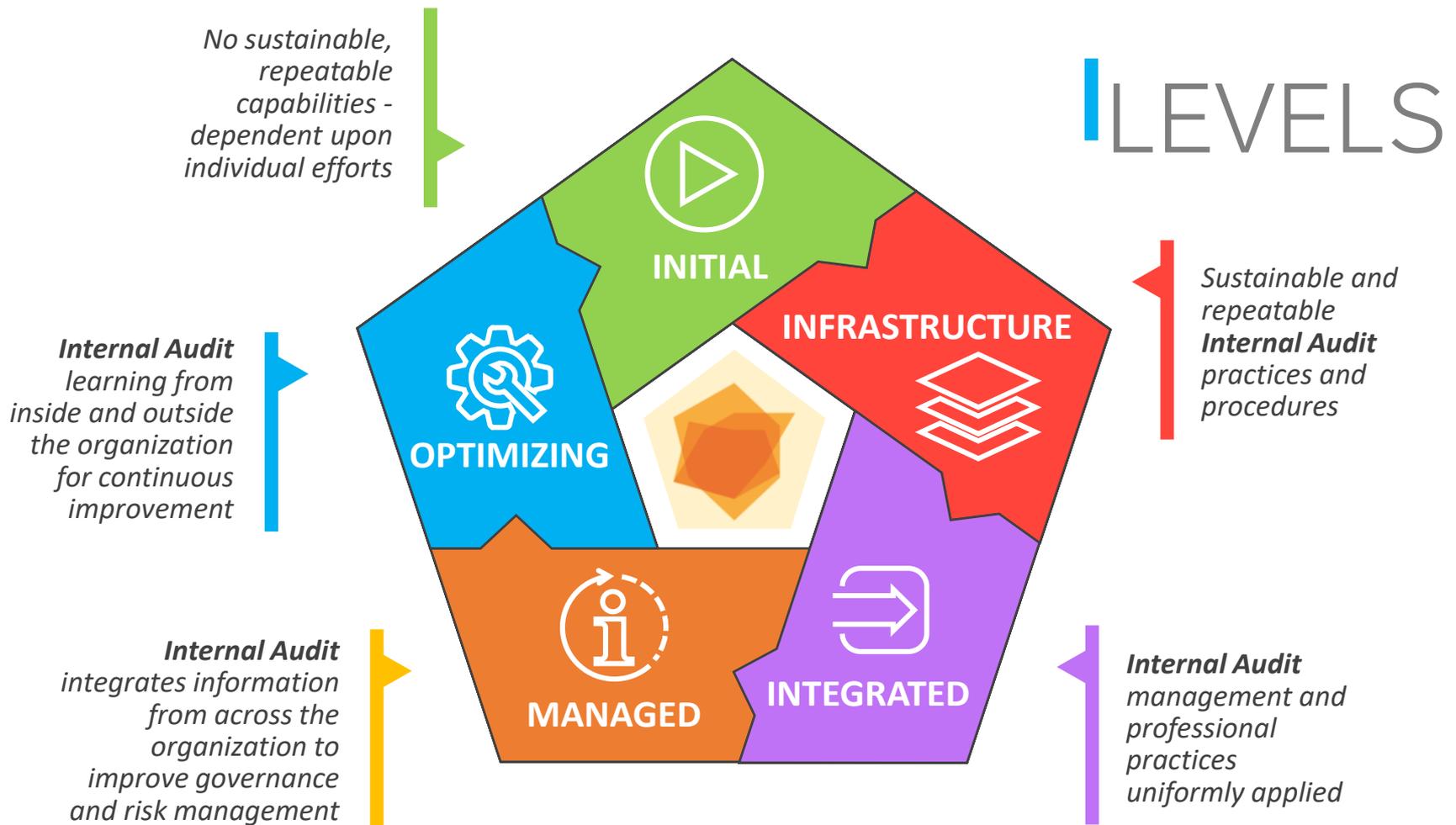
Fuente: IIA Netherland

3. Modelo de Superación (*Ambition Model*)



Fuente: IIA Netherland

3. Modelo de Superación (*Ambition Model*)



Fuente: IIA Netherland

4. Conclusiones



5. Conclusiones

1. El Modelo de Superación considera **6 temas y 5 niveles**
 - ▶ **Temas (11 subtemas, 38 tópicos)**
 - ▶ 1. Servicios y funciones de la auditoría interna
 - ▶ 2. Prácticas profesionales
 - ▶ 3. Gestión de desempeño y responsabilidad
 - ▶ 4. Gestión de personas
 - ▶ 5. Relaciones organizacionales
 - ▶ 6. Gobierno
 - ▶ **Niveles**
 - ▶ 1. Inicial
 - ▶ 2. Infraestructura
 - ▶ 3. Integrado
 - ▶ 4. Gestionado
 - ▶ 5. Optimizado



5. Conclusiones

2. El Modelo de Superación (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).
 - ▶ 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.

3. 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.



5. Conclusiones

4. Para una función de auditoría interna el cumplimiento con el MIPP es fundamental, debe ser la base de su desempeño; sin embargo debe considerarse justamente como eso, la base, como el “piso” y no como “el techo”.
5. Estando en cumplimiento del MIPP está la posibilidad, el espacio y el desafío de ir más allá; tener a soñar, ambicionar ,
6. El **Modelo de Superación** es una herramienta que permita a las funciones de Auditoría Interna ir más allá del cumplimiento base del MIPP, ir por más, identificar un nivel de desempeño deseado/ambicionado y trabajar para ello.
7. **MODELO DE SUPERACIÓN (*Ambition Model*) ... MÁS ALLÁ DEL CUMPLIMIENTO !!!**

Fundación Latinoamericana de Audidores Internos – FLAI

INFORMACIÓN

FLAI – Hoja de Datos Clave



Datos Clave

2019

Somos una organización asociada al Instituto de Auditores Internos Global con cobertura en la región Latinoamericana.

La Fundación Latinoamericana de Auditores Internos – FLAI, es una organización profesional, no lucrativa, autónoma e independiente, que tiene como fines específicos:

- > Representar la profesión de Auditoría Interna.
- > Profesionalizar a los auditores internos.
- > Defender el valor de la profesión de auditor interno y promover las mejores prácticas.
- > Consolidar la profesión para cumplir con sus responsabilidades ante la sociedad.
- > La cooperación e integración Latinoamericana de los auditores internos.

CIFRAS IMPORTANTES

	16 Institutos / Países
	2 Idiomas: Español y Portugués
	13,610 Auditores Internos.
	1,620 Auditores Certificados CIA.
	1 Set de Normas Globales.

INSTITUTOS MIEMBROS FLAI	MEMBRESÍAS
ARGENTINA	960
BRASIL	5,072
CHILE	704
COLOMBIA	740
COSTA RICA	483
ECUADOR	422
EL SALVADOR	274
GUATEMALA	129
MÉXICO	1,745
NICARAGUA	227
PANAMÁ	529
PARAGUAY	229
PERÚ	1,553
REPÚBLICA DOMINICANA	256
URUGUAY	243
VENEZUELA	44
TOTAL	13,610



*Datos a diciembre 2019.

¡Avanzamos Juntos! / Avançamos Juntos / Forward Together!
www.laflai.org

FLAI – Hoja de Datos Clave



1 MISIÓN

**Misión de la Auditoría Interna:
"Mejorar y proteger el valor de la Organización"**



10 PRINCIPIOS

**Principios fundamentales para la
Práctica Profesional de la Auditoría Interna**

- 1> Demuestra integridad.
- 2> Demuestra competencia y diligencia profesional.
- 3> Es objetiva y se encuentra libre de influencias (Independiente).
- 4> Se alinea con las estrategias, los objetivos y los riesgos de la organización.
- 5> Está posicionada de forma apropiada y cuenta con los recursos adecuados.
- 6> Demuestra compromiso con la calidad y la mejora continua de su trabajo.
- 7> Se comunica de forma efectiva.
- 8> Proporciona aseguramiento en base a riesgos.
- 9> Hace análisis profundos, es proactiva y está orientada al futuro.
- 10> Promueve la mejora de la organización.

¡Avanzamos Juntos! / Avançamos Juntos / Forward Together!
<https://global.theiia.org>



FUNDACIÓN LATINOAMERICANA DE AUDITORES INTERNOS



Datos Clave

2019

Somos una organización asociada al Instituto de Auditores Internos Global con cobertura en la región Latinoamericana.

CREDENCIALES PROFESIONALES IIA



Qualification in
Internal Audit Leadership*



Certified
Internal Auditor*



Certification in
Risk Management Assurance*



Internal Audit
Practitioner
CIA PART 1

CREDENCIALES EN LATINOAMÉRICA

CREDENCIAL >	QIAL	CIA	CRMA	IAP	TOTAL
PAIS >					
ARGENTINA	1	346	98		445
BRAZIL	1	384	230	9	624
CHILE	1	66	22	6	95
COLOMBIA		193	115	7	315
COSTA RICA		66	31		97
R.DOMINICANA		19	13	2	34
ECUADOR		33	29	1	63
EL SALVADOR		10	6	1	17
GUATEMALA		10	6		16
MÉXICO		211	26	2	239
NICARAGUA		10		1	11
PANAMÁ		24	10	2	36
PARAGUAY		6	2		8
PERÚ		105	81	1	187
URUGUAY		55	30		85
VENEZUELA		82	7		89
TOTAL	3	1,620	706	32	2,361

CREDENCIALES A NIVEL MUNDIAL

CREDENCIAL	QIAL	CIA	CRMA	IAP
TOTAL	578	165,271	15,830	957

*Datos a diciembre 2019.

FLAI – Redes Sociales



FACEBOOK:

[www.facebook.com/auditoresinterno
slatam](http://www.facebook.com/auditoresinterno
slatam)

INSTAGRAM:

[www.instagram.com/auditores_inter
nos](http://www.instagram.com/auditores_inter
nos)

LINKEDIN: www.linkedin.com/in/flai

TWITTER:

www.twitter.com/Auditores_LATAM

YOUTUBE:

www.youtube.com/channel/FLAI

CLAI 2021 www.claiflai.org



¡Bienvenidos a la
Mitad del Mundo!

XXV CONGRESO LATINOAMERICANO DE AUDITORÍA INTERNA

CLAI  2021

QUITO – ECUADOR ^{0°}

Socios estratégicos de excelencia

Centro de Convenciones Metropolitano

Del 23 al 26 de mayo de 2021

Información e inscripciones:

www.claiflai.org

“Hay tres grupos de personas: los que hacen que las cosas sucedan, los que miran las cosas que suceden, y aquellos que se preguntan qué sucedió”

Nicholas Murray Butler

¡Muchas gracias por su atención!



Jorge Badillo Ayala



@jbadillo1975



jgba1975@hotmail.com

Preguntas

¡Gracias por su atención!

Preguntas





FUNDACIÓN LATINOAMERICANA
DE AUDITORES INTERNOS – FLAI

¡Avanzamos Juntos!

www.laflai.org