

## CONSIDERACIONES DE RECLUTAMIENTO/GESTIÓN DE RECURSOS PARA LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

### Introducción

Se necesitan **recursos competentes e informados** dentro de una auditoría interna para garantizar que el aseguramiento y el trabajo de asesoramiento sean ejecutados de acuerdo con las expectativas de la organización y en conformidad con los principios y normas ampliamente aceptados.

De acuerdo con las Normas de Atributos (1210) del Marco Internacional para la Práctica Profesional (MIPP) del Instituto de Auditores Internos (IIA, por sus siglas en inglés), el Director Ejecutivo de Auditoría se debe preguntar: "¿Tengo los recursos adecuados (en relación a la experiencia, necesidades lingüísticas, conocimientos técnicos y cualificaciones) en el departamento para llevar a cabo la auditoría?" y "de no ser así, ¿quién o qué recursos pueden ser utilizados para proporcionar servicios de auditoría interna adecuados para cumplir con las tareas asignadas?"

En la práctica, las organizaciones utilizan una serie de diferentes alternativas de reclutamiento/gestión de recursos en un rango de un 100% por una solución de recursos internos dedicados, a la utilización de "auditores invitados" internos, hasta recursos obtenidos totalmente fuera de la organización o cualquiera combinación de estos. Esta diversidad de prácticas plantea una pregunta sobre el equilibrio óptimo de los recursos suministrados interna y externamente. El propósito de esta declaración es proporcionar orientación y aclarar los roles de la Junta y del Director Ejecutivo de Auditoría en la gestión de recursos de la actividad de auditoría interna y de los diversos temas involucrados.

El IIA considera que la auditoría interna es más efectiva cuando su nivel de recursos, competencia y estructura están alineados con la estrategia organizativa y sigue las *Normas del IIA*. Estos puntos claves se deben tener en cuenta al contemplar el mejor enfoque a la auditoría interna dentro de la organización.

El IIA considera que una función de auditoría con recursos completamente internos es más eficaz y puede complementarse con expertos externos en áreas de conocimiento especializado. Sin embargo, diversas fuentes (por ejemplo, la encuesta del IIA del Cuerpo Común de Conocimientos), indica que la mayoría de los auditores internos activos están de acuerdo en que es apropiado utilizar una combinación de recursos externos, en modelos de externalización conjunta (*cosourcing*, en inglés) o externalización, para ayudar a completar el plan de auditoría. Sin embargo, existe poco acuerdo sobre lo que podría ser una cantidad o asignación adecuada de recursos externos frente a los internos y ni mencionar el cómo medirlo. La dificultad para descifrar este acertijo radica primero en la capacidad de comprender el tamaño, naturaleza y complejidad de la organización a la cual se está proporcionando los servicios de auditoría interna. La práctica de la externalización total — obteniendo el 100% de los servicios de auditoría interna fuera de la organización — genera preguntas adicionales sobre cómo manejar este acuerdo.

### PUNTOS CLAVES

*La supervisión y responsabilidad final para la actividad de auditoría interna **no puede ser externalizada.***

*La auditoría interna aborda mejor los objetivos estratégicos de gestión cuando las auditorías internas son realizadas por profesionales competentes en conformidad con las Normas del IIA.*

*Se debe considerar seria y cuidadosamente la posibilidad de externalizar parcial o completamente la actividad de auditoría interna.*

*La Junta debe recibir una evaluación por escrito de cualquier recomendación para cambiar las estrategias de externalización para la obtención de servicios de auditoría internas.*

Hay muchas consideraciones que deben evaluarse al determinar la estructura y fuente óptima para los servicios de auditoría interna. Los responsables de tomar tales determinaciones deben evaluar la guía y las consideraciones adicionales indicadas en esta Declaración de Posición al considerar la externalización como una alternativa. La solución óptima es diferente para cada organización y también puede cambiar con el tiempo mientras cambian las variables que influyen en la evaluación.

### Perspectiva del Instituto de Auditores Internos

Como una actividad independiente, de aseguramiento objetivo y de consultoría diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, la auditoría interna ayuda a una organización a lograr sus objetivos mediante un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgo, control y gobernanza.

La auditoría interna aborda mejor a los objetivos estratégicos de gestión cuando las auditorías internas son realizadas por profesionales competentes en conformidad con las *Normas* dictadas por el IIA.

Un personal con recursos completos y profesionalmente competente, que es una parte clave de la organización, ya sea interno o externo, es el que mejor proporciona los servicios de auditoría interna. El IIA reconoce que muchos acuerdos de "asociación" con proveedores externos han sido efectivos para ayudar a las organizaciones a obtener servicios de auditoría interna que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos de la dirección.

En los casos en que se selecciona la externalización total como método para obtener servicios de auditoría interna, la supervisión y responsabilidad de la actividad de auditoría interna **no se puede externalizar**. Un intermediario interno, preferiblemente un Director Ejecutivo de Auditoría designado, u opcionalmente, un empleado ejecutivo o de alta dirección, se le debe asignar la responsabilidad de la "gestión" de la actividad de auditoría interna. La responsabilidad de crear y mantener un Programa de Aseguramiento y Mejoramiento de la Calidad (PAMC) – Norma 2070 – permanece con el empleado, ya que la norma se aplica a la función, no al proveedor.

La consideración de la independencia del intermediario interno asignado debe ser evaluada si este individuo tiene otras responsabilidades (auditoría no interna). El rol de la Junta o del órgano de gobierno equivalente también es importante en el proceso de supervisión y debe tenerse en cuenta el nivel de supervisión activa.

La Junta debe recibir una evaluación por escrito de cualquier recomendación para cambiar considerablemente las estrategias de externalización o externalización conjunta para la obtención de servicios de auditoría interna. La evaluación y aprobación de la Junta deben anotarse en el acta. Dada la importancia de la auditoría interna al proceso de gobernanza de la organización, cualquier recomendación para externalizar completamente (o externalizar una parte considerable de) la actividad de auditoría interna debe requerir la aprobación de la Junta.

## CINCO PREGUNTAS

*La externalización parcial o total de la actividad de auditoría interna son prácticas comunes, pero pueden crear riesgos no intencionados para la organización sin la debida comprensión y supervisión por la Junta.*

*Aquí hay cinco preguntas claves que la Junta debe preguntar:*

- 1.**  
*¿Por qué se considera la externalización?*
- 2.**  
*¿Existen pautas o políticas que indiquen cuándo y cómo se lleva a cabo la externalización de los servicios de auditoría interna?*
- 3.**  
*¿Permanece dentro de la organización la responsabilidad de la auditoría interna?*
- 4.**  
*¿Qué medidas se están tomando para mantener un Programa de Aseguramiento y Mejoramiento de la Calidad (PAMC) dentro de la organización y para asegurar el cumplimiento de evaluaciones periódicas de calidad externas basadas en las Normas del IIA?*
- 5.**  
*¿Los contratos y/o las cartas de compromiso abordan la propiedad de los productos de trabajo y otros suministros?*

## Consideraciones para evaluar alternativas de externalización

**Recursos disponibles** – Por una serie de razones, los recursos adecuados de auditoría interna pueden ser escasos o inaccesibles en ciertas situaciones. Ya sea que se seleccione como una alternativa temporal o una solución permanente, la externalización puede ser necesaria para adquirir servicios de auditoría interna competentes y profesionales.

**Tamaño de la organización / razones para considerar la externalización** – Tanto las organizaciones grandes como las pequeñas pueden necesitar aprovechar las alternativas de reclutamiento. Las razones comunes incluyen la escasez temporal de personal, necesidades de habilidades especiales, cobertura para las ubicaciones de negocios remotos, necesidades del idioma local, trabajo de un proyecto especial, y el personal suplementario para cumplir plazos estrictos. Además, las organizaciones pequeñas pueden encontrar la necesidad de explorar la externalización debido a la incapacidad de contratar auditores internos permanentes o a tiempo completo.

**Tipos de alternativas de externalización** – Las organizaciones pueden necesitar definir los tipos de trabajos de externalización o prácticas a considerar. Las alternativas de externalización incluyen:

- Externalización total, donde el 100% de los servicios de auditoría interna se obtienen de fuentes externas, generalmente en forma continua. (Nota: consulte los comentarios anteriores sobre el enlace interno).
- Externalización parcial, donde menos del 100% de los servicios de auditoría interna se obtienen de fuentes externas, *generalmente de manera continua o por términos específicos*.
- Externalización conjunta, a través del cual los recursos externos participan en trabajos conjuntos con el personal interno de auditoría interna.
- Externalización conjunta o subcontratación para un trabajo específico o parte de algún trabajo es realizado por una parte externa, *típicamente por un período de tiempo limitado*. La gestión y supervisión del trabajo normalmente es proporcionada por el personal interno de auditoría interna.

**Ley, estatuto o regulación** – Algunas empresas pueden tener prohibido, por estatuto o regulación, realizar la externalización de los servicios de auditoría interna a sus auditores externos. Aún si está permitido por ley o estatuto, la auditoría interna nunca debe ser externalizada a la misma firma de auditoría externa que audita los estados financieros de la organización, ya que esto afectaría la independencia. Ciertas industrias pueden estar sujetas a guías regulatorias que rigen los acuerdos de externalización. Se deben realizar investigaciones apropiadas para evaluar las consideraciones legales relacionadas con los trabajos de externalización.

## Ventajas y desventajas de la externalización

Además de las consideraciones ya mencionadas, se debe preparar un análisis de las ventajas y desventajas de las soluciones alternativas de reclutamiento. El grado y la formalidad del análisis, así como la preparación posterior de reportes, deben estar en acorde con el grado o extensión de la externalización contemplada. Se debe obtener mayor documentación, un informe más formal y aprobación cuando una porción considerable de las actividades de auditoría interna es externalizada. Aunque no incluye todo, el recuadro titulado: "Consideraciones de externalización" proporciona elementos que deben ser considerados en el análisis.

## Contratos y cartas de compromiso para las obligaciones de externalización

Se debe tener en cuenta el contenido de los contratos y las cartas de compromiso para las obligaciones de externalización. Se deben considerar entregables como: documentos de trabajo, informes, recomendaciones, conclusiones, opiniones, calificaciones, información de *benchmarking* y análisis. Se deben abordar los plazos, informes de progreso, acceso al personal para la discusión de resultados y seguimiento. Se debe tratar la propiedad de los documentos de trabajo y el uso de los resultados. Las restricciones o limitaciones, así como las fortalezas y beneficios adicionales, deben ser evaluadas. Los temas de indemnización deben definirse claramente.

## Política de obligaciones de externalización

Algunas organizaciones pueden encontrar beneficioso adoptar una política o pautas formales para contratar obligaciones de externalización. Los requisitos de documentación y aprobación pueden ser abordados para facilitar los acuerdos para los servicios externalizados. Además, las organizaciones tal vez deseen adoptar o designar relaciones con proveedores preferidos para facilitar los procesos de selección y contratación eficientes para la adquisición de la auditoría interna. Las organizaciones también deben seguir la Norma 2070 del IIA al obtener servicios externos para apoyar o complementar la actividad de auditoría interna. La [Plataforma Global de Defensa](#) del IIA proporciona una visión general del rol de la auditoría interna en buena gobernanza.

## CONSIDERACIONES DE EXTERNALIZACIÓN

- Independencia de los proveedores de servicios externos.
- Lealtad de los recursos internos frente al proveedor de servicio externo.
- Normas profesionales aplicados por el proveedor de servicios externos.
- Cualificaciones del proveedor de servicios externos.
- Reclutamiento – capacitación, rotación, rotación del personal, gestión.
- Flexibilidad en el reclutamiento de los recursos para cumplir las necesidades de contratación o
- Cultura de la organización – receptividad a los proveedores de servicios externos.
- Percepción de la organización por el proveedor de servicios externos.
- Cobertura de ubicaciones remotas y necesidades lingüísticas locales.
- Coordinación con auditoría interna propia.
- Coordinación con auditor externo.
- Uso de la auditoría interna como campo de capacitación para promociones internas.
- Retención, acceso y propiedad de documentos de trabajo.

### Acerca de la Declaración de Posición

El Instituto de Auditores Internos (*The Institute of Internal Auditors* o IIA) promulga la declaración de posición en temas principales de interés para las partes interesadas y los practicantes con el fin de promover una buena gobernanza y educar a aquellos involucrados en ella. Las posiciones esbozadas ofrecen percepciones sobre diversos aspectos del proceso de gobernanza y el rol fundamental de la auditoría interna en la mejora de la gobernanza en todos los niveles y la adición de valor a la organización. Las declaraciones de posición se desarrollan y revisan a través de un proceso riguroso que solicita aporte y crítica de los profesionales practicantes de la auditoría interna y otros voluntarios del IIA que actúan en el Comité Global de Defensa del IIA, la Junta de Normas del IIA y el Comité de Responsabilidad Profesional y Ética del IIA.

### 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 está en Lake Mary, Florida. Para obtener más información, visite [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

### Descargo 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 asume ninguna responsabilidad por cualquier persona que ponga su confianza única en este material.

### Derechos de Autor

Copyright © 2018 The Institute of Internal Auditors, Inc. Todos los derechos reservados. 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); Traducción por: Suzzet González. Revisión por: Jorge Badillo, CIA, CCSA, CGAP, CRMA

Para solicitar permiso de reproducción, escribanos a [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).

Mayo 2018



**The Institute of  
Internal Auditors**

*Global*

#### Sede mundial

The Institute of Internal Auditors  
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)