



Guía para la Práctica

ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE AUDITORÍA INTERNA

JULIO DE 2012

Traducción al Español Auspiciada por:

FLAI
FUNDACIÓN LATINOAMERICANA DE AUDITORES INTERNOS



The Institute of
Internal Auditors

Global

Índice

Resumen ejecutivo	1
Introducción.....	2
Definición y elaboración del plan estratégico	2
Revisión del plan estratégico.....	10
Apéndice: Ejemplo ilustrativo — Análisis FODA.....	11
Apéndice: Ejemplo ilustrativo — Resumen de un plan estratégico.....	12
Autores y revisor	14

Resumen ejecutivo

Para que la auditoría interna mantenga su relevancia, debe adaptarse a las expectativas cambiantes y mantenerse alineada con los objetivos de la organización. La estrategia de auditoría interna es fundamental para mantener su relevancia ----, desempeña un papel importante en alcanzar el balance entre el costo y el valor, al tiempo que hace contribuciones significativas al gobierno, la gestión de riesgos y los controles internos de la organización en general.

Un proceso sistemático y estructurado debe ser usado para elaborar el plan estratégico de auditoría interna, lo que ayuda a que la actividad de auditoría interna logre su visión y misión. Los siguientes pasos pueden ser usados para desarrollar el plan estratégico de auditoría interna:

1. Comprender los objetivos relevantes de la/s industria/s y la organización.
2. Considerar el Marco Internacional para la Práctica Profesional (MIPP).
3. Comprender las expectativas de las partes interesadas (*stakeholders*).
4. Actualizar la visión y la misión de la auditoría interna.
5. Definir los factores críticos de éxito.
6. Realizar un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).
7. Identificar iniciativas clave.

Es importante que el director ejecutivo de auditoría (DEA) revise el plan estratégico con los principales *stakeholders* y obtenga la aprobación del Consejo¹, ya que esta práctica forma parte de la obligación del DEA de informar periódicamente a la alta dirección y al Consejo respecto al propósito, autoridad, responsabilidad

y desempeño de la auditoría interna (Norma 2060 Informe a la alta dirección y al Consejo). Será necesario que el plan estratégico se someta a revisiones periódicas. Los siguientes son algunos de los factores que influyen en la frecuencia de revisiones del plan estratégico:

- Cambios en la estrategia de la organización.
- El grado de crecimiento de la organización y evaluación de la madurez organizacional.
- El grado en que la organización y su alta dirección se basan en la evaluación independiente de la actividad de auditoría interna y/o su apoyo con relación a la gestión de los riesgos de la organización.
- Cambios significativos en la disponibilidad de recursos de la actividad de auditoría interna.
- Los cambios significativos en las leyes o en las políticas y los procedimientos de la organización.
- El grado de cambio en el entorno de control de la organización.
- Cambios clave en la composición del equipo de liderazgo y Consejo de una organización.
- Evaluación de como la actividad de auditoría interna cumplió cualitativa o cuantitativamente con su plan estratégico.
- Los resultados de evaluaciones internas o externas de la actividad de auditoría interna.

Esta Guía para la Práctica se diseñó para brindar al DEA una orientación sobre cómo elaborar un plan estratégico de auditoría interna. A su vez, hace hincapié en el consejo para la práctica 2120-2 del MIPP Gestión del riesgo de la actividad de auditoría interna: aunque no hay manera de mitigar todos los riesgos, una actividad de auditoría interna puede gestionar sus riesgos de forma proactiva mediante la elaboración de un plan estratégico.

¹ En esta guía, el término *Consejo* se utiliza según su definición en el Glosario de las *Normas*: “El término *Consejo* se refiere al órgano de gobierno de una organización, tal como el consejo de administración, el consejo de supervisión, el responsable de un organismo o cuerpo legislativo, el comité o miembros de la dirección de una organización sin fines de lucro, o cualquier otro órgano de gobierno designado por la organización, incluido el comité de auditoría a quien pueda reportar funcionalmente el director ejecutivo de auditoría”.

MIPP: Guía para la Práctica

Elaboración del Plan Estratégico de Auditoría

Este lineamiento será particularmente efectivo si se lo considera una guía para elaborar un plan estratégico por primera vez destinado a una actividad de auditoría interna. En él, también se ofrece una buena revisión de un plan estratégico vigente que podría necesitar una actualización.

Introducción

El Marco Internacional para la Práctica Profesional (MIPP) es el marco conceptual que organiza las guías autorizadas emitidas por el Instituto de Auditores Internos (IIA). El MIPP incluye la definición de Auditoría Interna, el Código de Ética, las *Normas Internacionales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (Normas)* y las guías fuertemente recomendadas, como esta Guía para la Práctica.

De acuerdo con la definición del IIA: “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”.

Al registrarse por el MIPP, los auditores internos se beneficiarán de aplicar un enfoque estratégico para la elaboración de un plan estratégico con el objetivo de lograr sus enunciados de visión y misión de auditoría interna y, por ende, tendrán más posibilidades de cumplir con las expectativas de los *stakeholders*.

Definición y elaboración del plan estratégico

Definición de “estrategia”

Una estrategia es un medio para establecer el propósito de la organización y determinar la naturaleza de la contribución que se propone hacer, a la vez que predefine las elecciones que darán forma a las decisiones y las acciones. En lo referido a la actividad de auditoría interna, una estrategia permite la asignación de recursos financieros y humanos para ayudar a lograr los objetivos definidos en los enunciados de visión y misión de la actividad (los cuales contribuyen a lograr los objetivos de la organización). La actividad de auditoría interna se beneficia, así, gracias a una configuración única de recursos destinados a satisfacer las expectativas de los *stakeholders*.

La estrategia en sí es parte del conjunto de asuntos que deben informarse a la alta dirección y al Consejo. Dicha responsabilidad corresponde al alcance de la Norma 2060:Informe a la Alta Dirección y al Consejo, la cual establece que “El director ejecutivo de auditoría debe informar periódicamente a la alta dirección y al consejo sobre la actividad de auditoría interna en lo referido al propósito, autoridad, responsabilidad y desempeño de su plan”.

Un proceso sistemático y estructurado puede ser usado en la elaboración del plan estratégico para garantizar que la actividad de auditoría interna logre alcanzar sus enunciados de visión y misión. Los siguientes pasos dan un enfoque para elaborar el plan estratégico de auditoría interna:

MIPP: Guía para la Práctica Elaboración del Plan Estratégico de Auditoría



La elaboración del plan estratégico de auditoría interna debe comenzar con un entendimiento profundo de los objetivos de la organización y de la industria (o industrias) en la que opera la organización. Para que la actividad de auditoría interna agregue valor, debe contribuir a que la organización logre sus objetivos en términos de estrategia, operaciones, preparación de informes y cumplimiento mientras provee aseguramiento de que la organización tiene un entorno ético y una cultura de responsabilidad. Por lo tanto,

es imperativo que la actividad de auditoría interna tenga un entendimiento profundo de la industria (incluidas las leyes y regulaciones aplicables) y de los objetivos de la organización.

Revisar los planes estratégicos de la organización antes de entrevistar a los *stakeholders*.



El DEA debe considerar el MIPP al momento de elaborar el plan estratégico de auditoría interna. Los valores que debe adoptar el personal de la actividad de auditoría interna se encuentran en las *Normas* y en el Código de Ética del marco (sumados a los valores propios de la organización).

Normas sobre Atributos:

- 1000: Propósito, Autoridad y Responsabilidad
- 1110: Independencia Organizacional
- 1120: Objetividad Individual
- 1200: Competencia y Debido Cuidado Profesional
- 1210: Competencia
- 1230: Desarrollo Profesional Continuo
- 1300: Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad
- 1311: Evaluaciones Internas
- 1312: Evaluaciones Externas

Normas sobre Desempeño

- 2000: Administración de la Actividad de Auditoría Interna

- 2010: Planificación

MIPP: Guía para la Práctica

Elaboración del Plan Estratégico de Auditoría

- 2020: Comunicación y Aprobación
- 2030: Administración de Recursos
- 2040: Políticas y Procedimientos
- 2050: Coordinación
- 2060: Informe a la Alta Dirección y al Consejo
- 2110: Gobierno
- 2120: Gestión de Riesgos
- 2201: Consideraciones sobre Planificación
- 2210: Objetivos del Trabajo
- 2230: Asignación de Recursos para el Trabajo
- 2300: Realización del Trabajo
- 2310: Identificación de la Información
- 2320: Análisis y Evaluación
- 2410: Criterios para la Comunicación
- 2420: Calidad de la Comunicación
- 2500: Seguimiento del Progreso
- 2600: Resolución de la aceptación de los riesgos por parte de la Alta Dirección

MIPP: Guía para la Práctica Elaboración del Plan Estratégico de Auditoría



Comprender las expectativas y las necesidades de los *stakeholders* es un paso crítico en la elaboración del plan estratégico de auditoría interna. Es importante incluir a los *stakeholders* clave internos y externos (por ejemplo, los miembros del consejo, la alta dirección, los auditores externos y los organismos regulatorios).

El DEA debe comunicarse directamente con cada *stakeholder* clave para comprender sus expectativas en lo que respecta a la actividad de auditoría interna. Los *stakeholders* tienen conocimientos, roles y responsabilidades únicas que ayudan a definir sus expectativas, así como su entendimiento de la auditoría interna. Por consiguiente, puede ser beneficioso darles a los *stakeholders* una explicación general acerca de la función y del propósito de la auditoría interna. A través de conversaciones con los *stakeholders*, el DEA puede determinar la manera en que la auditoría interna puede agregar valor a la organización tanto a corto como a largo

plazo basado en los objetivos y las metas de la organización. Las expectativas pueden variar a corto plazo, en comparación con el largo plazo, dependiendo del nivel de madurez que tenga el entorno de control de la organización. El DEA debe evaluar las expectativas de los *stakeholders* para garantizar que no sean antagónicas entre sí y que estén alineadas con el estatuto de auditoría interna. El peso de las expectativas de cada *stakeholder* variará según su función y sus responsabilidades dentro de la organización.

Luego de comunicarse con cada *stakeholder*, el DEA debe documentar y confirmar las expectativas de los *stakeholders*. Asimismo, puede ser beneficioso entrevistar a los *stakeholders* para priorizar sus expectativas una vez recopiladas sus perspectivas individuales. Este insumo será clave para la elaboración del plan estratégico de auditoría interna.



El plan estratégico es el medio por el cual se buscará alcanzar la visión y la misión de la actividad de auditoría interna. El DEA debe elaborar y actualizar los enunciados de visión y misión basado en las expectativas de los *stakeholders* y las guías del IIA. Al redactar dichos enunciados, es importante reconocer que la auditoría interna no puede abarcar todo ni a todos. Por lo tanto, es necesario que el DEA tome decisiones difíciles y recomiende al Consejo qué se buscará lograr y qué no.

Es importante compartir con la alta dirección y con el consejo lo que no se incluirá en el plan a efectos de garantizar la divulgación completa.

Enunciado de visión: El propósito de establecer un enunciado de visión es articular la filosofía de la actividad de auditoría interna

y lo que espera contribuir a la organización. Una visión trasciende los objetivos y las metas; expresa el estado futuro deseado y, por lo tanto, idealista por naturaleza.

Enunciado de misión: El enunciado de misión, construido sobre la base del enunciado de visión, describe el objetivo principal de la actividad de auditoría interna, lo que prevé lograr en el futuro, sus valores y cómo se integra en el plan estratégico de la organización. Tanto el personal de la auditoría interna como los *stakeholders* internos y externos deben identificarse con el enunciado de misión. Es a partir del enunciado de misión que se elaborará el plan estratégico de auditoría interna, lo que determinará, en esencia, cómo se logrará la misión. El enunciado de misión suele ser la primera declaración en el estatuto de auditoría interna.

MIPP: Guía para la Práctica Elaboración del Plan Estratégico de Auditoría



Identificar los factores críticos de éxito (FCE) permitirá a la actividad de auditoría interna comprender los elementos claves que deben darse de forma correcta para lograr su visión y misión. Estos factores proporcionarán al departamento con los elementos esenciales en función de los cuales deben revisarse todas las iniciativas importantes para ayudar a garantizar que los recursos se centren en las actividades más importantes. Tres preguntas que pueden ser útiles para identificar los factores críticos de éxito:

- **Posicionamiento:** ¿La actividad de auditoría interna está estratégicamente posicionada y respaldada?
- **Procesos:** ¿Los procesos de la actividad de auditoría interna favorecen y dinamizan el alcanzar las necesidades del negocio?
- **Personal:** ¿La actividad de auditoría interna tiene estratégicamente al personal correcto para cumplir con su misión?

Vigilar el progreso de los factores críticos de éxito garantizará que la dirección les preste atención constante.



Realizar una evaluación del estado actual de la actividad de auditoría interna ayudará a identificar qué debe incorporarse en el plan estratégico. Una técnica consiste en realizar un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y compararlo con la visión, la misión y los factores críticos de éxito. El objetivo de todo análisis FODA es identificar los factores internos y externos clave que son importantes para cumplir con la estrategia. Dicho análisis agrupa la información en dos categorías principales:

- **Factores internos:** Las fortalezas y las debilidades exclusivas de la actividad de auditoría interna.
- **Factores externos:** Las oportunidades y las amenazas que presenta el entorno externo para la actividad de auditoría interna. El entorno externo incluye fuerzas que se encuentran dentro de la organización (aunque fuera de la actividad de auditoría interna) y fuera de la organización.

LAS SIGUIENTES SON DEFINICIONES DE LOS COMPONENTES INDIVIDUALES DE UN ANÁLISIS FODA:		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Origen interno	Características internas de la actividad de auditoría interna que pueden considerarse facilitadoras de la estrategia de auditoría.	Características internas de la actividad de auditoría interna que, por el contrario, pueden impedir el cumplimiento de la estrategia de auditoría y pueden poner a la actividad en una posición desfavorable.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Origen externo	Elementos externos ajenos a la actividad de auditoría interna que pueden aumentar la demanda de más y mejor servicios de auditoría de aseguramiento y consultoría y su contribución.	Elementos externos ajenos a la actividad de auditoría interna que, por el contrario, pueden disminuir la demanda de servicios de auditoría de aseguramiento y consultoría, impedir el cumplimiento de la estrategia de auditoría y poner a la actividad en una posición desfavorable.

Los temas que se deben considerar en el análisis FODA incluyen (pero no están limitados a):

Estructura de la Organización

La estructura de la actividad de auditoría interna debe diseñarse de manera que asegure un nivel adecuado de supervisión para prestar servicios de alta calidad y facilitar una prestación de servicios eficiente. Adicionalmente, el desempeño de la actividad de auditoría interna debe estar libre de condiciones que impidan desarrollar sus responsabilidades de manera imparcial. A fin de alcanzar el grado de independencia necesario para llevar a cabo las responsabilidades de auditoría interna con efectividad, el DEA debe tener acceso directo e irrestricto a la alta dirección y al consejo.

Requerimiento de Recursos

El conjunto de competencias y los conocimientos del equipo de auditoría interna son críticos para que este pueda ayudar a la organización a lograr sus

objetivos y estrategia. El paso inicial de la planificación de personal consiste en evaluar las habilidades y conocimientos requeridas para alcanzar los productos de la estrategia de auditoría interna. Es importante evaluar qué grado de competencias y conocimientos identificados será necesario, ya que eso influirá en el tipo de modelo de selección que se elija. Además, debe identificarse la mejor manera de aprovechar los recursos tecnológicos y, junto con ello, establecer el modelo de selección más apropiado. Estos aspectos relativos a la consideración de los recursos justificarán las prioridades del departamento, según lo definido por el DEA.

Una evaluación de las competencias y los conocimientos necesarios puede incluir lo siguiente: (i) el alcance de las responsabilidades de la actividad de auditoría interna según su definición en el estatuto, (ii) el equilibrio esperado en los trabajos de aseguramiento y consultoría, (iii) las expectativas y los requerimientos de los *stakeholders*, (iv) los resultados de la evaluación de riesgos, (v) el nivel de coordinación con otras funciones de aseguramiento y de gestión de riesgos y (vi) el plan estratégico a largo plazo

MIPP: Guía para la Práctica

Elaboración del Plan Estratégico de Auditoría

de la organización. La publicación del *Common Body of Knowledge (CBOK)* del IIA *Core Competencies for Today's Internal Auditor* (Competencias básicas para el auditor interno de hoy) puede resultar valiosa para identificar lo que los auditores internos necesitan saber a fin de realizar su trabajo con el debido cuidado y agregar valor a sus respectivas organizaciones.

Tecnología y Herramientas

Revisar la tecnología y las herramientas de la actividad de auditoría interna ayudará al DEA a comprender las capacidades de la actividad. El uso de papeles de trabajo electrónicos puede resultar útil para mejorar la productividad y facilitar el control de calidad, sobre todo a la hora de gestionar múltiples componentes de un mismo trabajo que involucren múltiples equipos y múltiples ubicaciones. Aprovechar las herramientas de flujo de trabajo dentro de ese tipo de aplicaciones con el propósito de compartir archivos y consolidar resultados puede fomentar un intercambio eficaz de información que permita realizar un control de calidad oportuno de documentos de papeles de trabajo e informes. Además, esas herramientas permiten que el DEA supervise mejor el progreso del plan de auditoría y llegue al componente de trabajo de cada plan. Esas aplicaciones también proporcionan un repositorio de papeles de trabajo centralizado y reducen el riesgo de múltiples versiones de un mismo archivo, lo que permite compartir archivos de forma eficaz. Sería necesario efectuar un análisis del retorno sobre la inversión para justificar la aplicación de estas herramientas. Algunas aplicaciones benefician principalmente a la actividad de auditoría interna, pero muchas aplicaciones de papeles de trabajo electrónicos también proporcionan plantillas de encuestas y certificaciones, así como tecnología de flujo de trabajo adicional para gestionar las iniciativas de gobierno/control.

El uso de análisis de datos y el aprovechamiento de las herramientas de supervisión continua de los controles (CCM) pueden ser beneficiosos para la eficiencia y la eficacia departamental. El análisis de datos permite focalizar mejor los recursos en función a los riesgos. Las herramientas CCM que aprovecha la organización en general pueden servir para proporcionar pruebas confiables que mejoren el funcionamiento de los controles de detección de una aplicación. La existencia de una herramienta CCM tal vez no sea suficiente para garantizar una confianza si los datos

que proporciona dicha herramienta no son revisados por la dirección en forma oportuna y efectiva.

Modelo de Selección

Deben evaluarse los modelos de preselección a fin de determinar la estructura más rentable para la prestación de los servicios que las entidades auditables esperan recibir dentro del universo de la auditoría. Las siguientes son algunas de las variables clave que deben evaluarse en relación con el modelo de selección:

- Competencias requeridas
- Competencias especializadas
- Nivel de centralización vs. descentralización de la organización
- Huella geográfica
- Requisitos de idioma
- Flexibilidad deseada respecto de la dotación de personal y la estructura de costos
- Cambios inminentes en las leyes y las regulaciones
- Presupuesto
- Nivel deseado de selección de talentos para la organización

Entre las opciones de selección, se incluyen las siguientes:

- Personal interno completo: usando solo recursos internos
- *Co-sourcing* limitado: los recursos internos realizan la mayor parte de la actividad, mientras que los recursos externalizados aportan competencias especializadas
- *Co-sourcing* significativo: el DEA recibe apoyo, sobre todo, de recursos externos
- Externalización completa (*outsourcing*): los recursos externos realizan toda la actividad

Quizás resulte beneficioso establecer parámetros de organizaciones que operan dentro de la misma industria y que tienen un tamaño y una cobertura geográfica similares a fin de estimar la cantidad de recursos adecuados para el apetito de riesgo de la organización.

Se recomienda considerar lo siguiente a la hora de determinar qué recursos son apropiados y suficientes:

- Los tipos de riesgos a los que se enfrenta la organización y el apetito de riesgo de sus *stakeholders*.
- El nivel de experiencia del personal de auditoría interna: es posible que el personal experimentado necesite menos horas para completar los trabajos.
- La naturaleza de los trabajos que se realizarán: los trabajos que sean complejos, nuevo enfoque, o que requieran pruebas de remediación basadas en riesgos requerirán más tiempo para su ejecución.
- El grado en que la evaluación de controles automatizados se integra al plan de auditoría-- los controles automatizados son generalmente más eficiente probarlos.

Cuando la actividad de auditoría interna se considera una fuente de talentos para la organización, puede ser beneficioso evaluar un modelo de rotación de personal. Un modelo de este tipo ofrece a la organización la posibilidad de trabajar con personas que tienen un amplio conocimiento sobre gobierno, gestión de riesgos y controles. Los modelos de rotación benefician a la actividad de auditoría interna mediante la incorporación de miembros del personal (ajenos a la actividad) que no tienen experiencia de auditoría, pero que pueden aportar conocimientos especializados, además de una perspectiva independiente sobre los trabajos y los procedimientos de auditoría. Las desventajas de estos modelos incluyen un mayor grado de capacitación y de supervisión del personal que rota, una falta de continuidad en los trabajos y un “período de impedimento” de auditar el área en la que trabajaron recientemente (Consejo para la Práctica 1130.A1-1 Evaluación de operaciones en las cuales el auditor interno tuvo responsabilidades previas).

Coordinación con otras Funciones de Aseguramiento y de Gestión de Riesgos

Basado en las expectativas de los *stakeholders*, las Guías del IIA y el estatuto de auditoría, el DEA debe alinear los recursos y las prioridades, determinando cómo la actividad de auditoría interna funcionará y coordinar con otras funciones de aseguramiento/gestión de riesgos.

A menudo, las organizaciones tienen grupos separados que realizan distintas funciones de aseguramiento y de gestión de riesgos independiente una de la otra. La actividad de auditoría interna debe desarrollar un claro entendimiento de los objetivos de los otros grupos y debe determinar la mejor manera de coordinar esfuerzos para minimizar la duplicación y ayudar a garantizar que se aborden los riesgos clave. Para obtener más información sobre este tema, consulte la Guía para la Práctica “Utilización por parte de auditoría interna de información de otros proveedores de aseguramiento” del IIA.

Métodos de Prestación de Servicios

Las metodologías para la prestación de servicios de aseguramiento y de consultoría que brinda la auditoría interna deben definirse y documentarse para ayudar a asegurar su consistencia y alta calidad de servicios en la planificación, trabajo de campo, preparación de informes y seguimiento. Deben existir requisitos obligatorios y protocolos recomendados para permitir la flexibilidad en la realización del trabajo y contemplar distintas circunstancias en las que los requisitos no son factibles. La metodología debe ajustarse al MIPP.

Comunicación con Stakeholders

El DEA debe implementar un plan de comunicación que asegure que la alta dirección y el Consejo estén informados acerca del plan de la actividad de auditoría interna, lo que incluye los requerimientos de recursos (y limitaciones) y los avances en relación con dicho plan. También es valioso que el plan de comunicación incluya los resultados de los trabajos de aseguramiento y consultoría de la auditoría interna, incluidos los avances de la dirección respecto a la implementación de las recomendaciones.

Desarrollo del Personal

A partir de las habilidades identificadas en la sección anterior, “Requerimiento de Recursos”, es vital tener un enfoque definido sobre cómo se desarrollará, se capacitará y se gestionará el equipo de auditoría. Un plan de desarrollo en materia de personal debe incluir expectativas claras para cada puesto, lo que abarca las competencias, los conocimientos, la experiencia y las certificaciones necesarias. Esas expectativas permiten que la dirección trabaje en pos de que cada persona esté lista para su puesto actual y se prepare para futuros ascensos.

MIPP: Guía para la Práctica

Elaboración del Plan Estratégico de Auditoría



A partir de los resultados del análisis FODA, es posible identificar y priorizar las iniciativas clave que tendrán un efecto significativo sobre el logro de los factores críticos de éxito de la actividad de auditoría interna y, por ende, sobre sus enunciados de visión y misión. Para cada iniciativa, resulta valioso identificar un calendario de implementación, los objetivos deseados, las medidas de desempeño (cualitativas y cuantitativas) y los elementos FODA asociados.

Monitoreo del Desempeño

Para asegurarse de que el plan estratégico produzca los resultados deseados, es fundamental supervisar su ejecución e impacto. En este sentido, es beneficioso establecer objetivos de desempeño (cualitativos y cuantitativos) para medir los avances y el desempeño de cada iniciativa en relación con las expectativas. La retroalimentación de los *stakeholders* acerca de los avances logrados en comparación con el plan estratégico también puede proporcionar un mecanismo de apoyo para el proceso de evaluación. Además, el DEA y su equipo directivo pueden realizar autoevaluaciones de la eficiencia y eficacia de la ejecución del plan estratégico. Estos objetivos pueden incluirse en los informes que reciben los *stakeholders* clave. Para obtener más información sobre este tema, consulte la Guía para la Práctica “Medición de la Eficacia y Efectividad de Auditoría Interna” del IIA.

Retroalimentación y Aprobación

Es esencial revisar el plan estratégico con los *stakeholders* clave antes de su finalización. Comunicar el plan estratégico revisado aumentará la concientización y el convencimiento en toda la organización. El Consejo debe otorgar la aprobación final.

Revisión del Plan Estratégico

Al igual que el plan estratégico de la organización, el plan estratégico de auditoría interna debe revisarse periódicamente y actualizarse apropiadamente. El DEA, tras deliberar con el Consejo, determinará la frecuencia de las revisiones. Los siguientes son algunos de los factores que influyen en la frecuencia de las revisiones:

- El grado de crecimiento de la organización y evaluación de la madurez organizacional.
- Las modificaciones en la estrategia de la organización.
- El grado en que la organización y su alta dirección dependen de la evaluación independiente de la actividad de auditoría interna o de su apoyo en lo relativo a la gestión de los riesgos de la organización.
- Los cambios significativos en la disponibilidad de recursos de la actividad de auditoría interna.
- Los cambios significativos en las leyes o el volumen de cambios en las políticas y procedimientos de la organización.
- El grado de cambio en el entorno de control de la organización.
- Los cambios clave en la composición del equipo de liderazgo y del Consejo de Administración de una organización.
- La evaluación respecto de si la actividad de auditoría interna cumplió cualitativa o cuantitativamente con su plan estratégico.
- Los resultados de evaluaciones internas o externas de la actividad de auditoría interna.

MIPP: Guía para la Práctica

Elaboración del Plan Estratégico de Auditoría

Apéndice:

Ejemplo Ilustrativo — Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Visión, misión, valores y estatuto de auditoría interna definidos 2. Fuerte respeto y credibilidad del DEA ante la alta dirección 3. Universo de auditoría definido y validado 4. Proceso formal de planificación basada en riesgos validado por la dirección 5. Planes individuales de capacitación/certificación del personal 6. Perspectiva independiente y objetiva de toda la organización 7. Personal adaptable al cambio; actitud positiva 8. Habilidades, antecedentes y conocimientos empresariales diversos del personal 9. Enfoque de proceso vs. enfoque transaccional 10. Aumento de colaboración con la empresa 11. Proceso de seguimiento formalizado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brechas de aptitudes: conocimiento sobre consultoría y fraudes 2. Modelo de desarrollo del personal no definido 3. Oportunidades laborales limitadas para el personal: no hay una fuente de talentos para la organización 4. La evaluación de riesgos no se integra en la estrategia de la organización; identificación limitada de riesgos emergentes 5. Plan de auditoría limitado a un año 6. Comprensión limitada de las expectativas de los <i>stakeholders</i> 7. Comunicación inconsistente con <i>stakeholders</i> 8. Énfasis en las recomendaciones (mentalidad de “denunciante” o “policía”) 9. Participación limitada en las decisiones estratégicas de la organización 10. Falta de un programa formal de intercambio de conocimiento 11. Enfoque limitado en la eficacia vs. la eficiencia operativa 12. Uso limitado de análisis de datos y minería de datos 13. Evaluaciones de desempeño realizadas solo anualmente 14. Plazos largos del ciclo de auditoría 15. No totalmente alineado a las <i>Normas</i> del IIA 16. La metodología de la auditoría no aborda todos los tipos de trabajos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la percepción de las destrezas, conocimientos y capacidades del personal 2. Confirmar y aclarar las expectativas cambiantes de los <i>stakeholders</i> 3. Educar a los <i>stakeholders</i> acerca del rol y las capacidades de la auditoría interna 4. Participar tempranamente en las nuevas iniciativas para incorporar controles 5. Educar a la dirección en temas recurrentes/comunes 6. Colaborar con otras funciones de aseguramiento/gestión de riesgos a lo largo del año y durante la evaluación de riesgos 7. Introducir autoevaluaciones de riesgos y controles 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Predisposición del consejo a centrarse en las exposiciones a riesgos financieros y de cumplimiento sin prestar una atención similar a los riesgos operativos 2. Implementación de recomendaciones limitadas por presupuesto, personal y gobierno 3. Cooperación de la dirección reducida 4. Riesgos emergentes y cambiantes que aumentan las brechas de aptitudes 5. Falta de concientización sobre las iniciativas del negocio 6. Adaptación a <i>Normas</i> del IIA más estrictas y a expectativas de <i>stakeholders</i> más altas

Apéndice: Ejemplo Ilustrativo — Resumen de un Plan Estratégico

Visión

Ser una actividad de auditoría interna de alto desempeño que cumpla con las expectativas de nuestros *stakeholders* y se adhiera a las *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (Normas)* del Instituto de Auditores Internos y los atributos de alto desempeño reconocidos por el liderazgo en las actividades de auditoría interna. Esta filosofía nos permitirá ser un socio del negocio y un asesor de confianza reconocido como una fuerza impulsora detrás de una cultura de gobierno, responsabilidad, cumplimiento y ejecución que ayuda a lograr los objetivos de la organización.

Misión

Proporcionar a la dirección y al consejo de la organización una evaluación independiente de los riesgos financieros, regulatorios y operacionales, y de la efectividad de los controles. Contamos con experiencia en controles para minimizar los riesgos, mejorar la calidad de los procesos y perfeccionar la eficacia operativa en la consecución de nuestros objetivos de negocio.

Factores Críticos de Éxito, Iniciativas, Objetivos y Tareas Clave

Factor crítico de éxito 1: Enfocarse en los Riesgos más Altos para la Organización

Iniciativa: Mejorar el proceso de planificación para identificar los riesgos estratégicos, operativos, financieros y regulatorios de mayor prioridad para la organización.

Análisis FODA: Debilidades – 4, 5, 9
Oportunidades – 6

Objetivos:

- Un proceso sostenible que identifique los riesgos internos y externos más significativos que podrían impedir

el logro de los objetivos y la estrategia de la organización.

- Colaboración con otras funciones de control y gestión de riesgos para coordinar la cobertura de los riesgos.

Tareas clave:

- Comparar el proceso actual de evaluación de riesgos con el de otras organizaciones de similar tamaño.
- Hacer un inventario de las fuentes y de los procesos actuales utilizados para identificar los riesgos emergentes (que nunca se han materializado o que no lo han hecho en mucho tiempo).
- Comprender el alcance de las responsabilidades de otros grupos de control y gestión de riesgos, así como su enfoque para identificar riesgos.
- Elaborar una metodología que vincule la estrategia de la organización con los riesgos auditables.
- Validar la metodología con los *stakeholders* clave.

Plazo: De agosto a noviembre de 201X

Factor crítico de éxito 2: Presentar Informes Significativos a los Stakeholders

Iniciativa: Aumentar la transparencia de las actividades de auditoría interna mediante comunicaciones oportunas y significativas con los *stakeholders* clave en lo referido a la recopilación de riesgos a nivel mundial, las observaciones de auditoría y los esfuerzos de remediación de problemas.

Análisis FODA: Debilidades – 6, 7, 8
Oportunidades – 3, 5

Objetivos:

- Un esquema de relaciones y un plan de comunicación para los *stakeholders* clave.
- Informes estandarizados para comunicaciones cotidianas.

Tareas clave:

- Identificar a los *stakeholders* clave.

MIPP: Guía para la Práctica

Elaboración del Plan Estratégico de Auditoría

- Obtener retroalimentación de los *stakeholders* clave en materia de desempeño y expectativas.
- Acordar oportunidades de mejora.

- Diseñar e implementar un estado futuro para la organización.

Plazo: De marzo a abril de 201X

Factor crítico de éxito 3: Mantener Procesos de Auditoría Eficientes y Efectivos

Iniciativa: Elaborar un manual que defina la metodología para llevar a cabo todos los trabajos de auditoría interna y consultoría.

Análisis FODA: Debilidades – 1, 11, 15, 16
Oportunidades – 7

Objetivos:

- Identificar las prácticas requeridas y recomendadas para todos los tipos de trabajos y ayudar a garantizar un enfoque consistente acorde a las *Normas*.

Tareas clave:

- Evaluar los procesos actuales de planificación, trabajo de campo, preparación de informes y seguimiento de los trabajos de aseguramiento y consultoría en función del MIPP.
- Refinar los procesos para alinearlos con el MIPP e identificar cuáles son requeridos vs. recomendados.
- Desarrollar herramientas de autoevaluación de controles.
- Validar el manual de auditoría interna con todo el personal.

Plazo: De junio a agosto de 201X

Factor crítico de éxito 4: Personal con Competencias y conocimientos adecuados

Iniciativa: Identificar las competencias críticas, crear planes de desarrollo y diseñar una estrategia de selección para cumplir con el enunciado de misión.

Análisis FODA: Debilidades – 1, 2, 3, 10, 11, 15, 12
Oportunidades – 3

Objetivos:

- Comprender las competencias necesarias para cumplir con el enunciado de misión en todas las áreas del universo de la auditoría.
- Elaborar x y formalizar un programa de entrenamiento y desarrollo para el personal a todos los niveles.

Tareas clave:

- Realizar evaluaciones de las competencias.
- Identificar soluciones internas y externas de capacitación y dotación de personal.
- Elaborar un programa de desarrollo y aprendizaje continuos.

Plazo: De julio a octubre de 201X

Nota: Un plan de trabajo necesita ser desarrollado para identificar los pasos detallados, el tiempo necesario y los recursos requeridos para completar cada iniciativa.

MIPP: Guía para la Práctica

Elaboración del plan estratégico de auditoría

Autores:

Brian Reed, CIA

Erich Schumann, CIA

Princy Jain, CIA, CCSA, CRMA

Rita Thakkar, CIA

Revisor:

Steven Jameson, CIA, CBA, CCSA, CFE, CFSA, CGMA, CPA, CRMA



Acerca del Instituto

El Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors o IIA) se estableció en 1941 y es una asociación profesional internacional, con sede mundial en Altamonte Springs, Florida, Estados Unidos. El IIA se constituye como la voz global de la profesión, autoridad líder reconocida y principal defensor y educador de la profesión de auditoría interna.

Acerca de las Guías para la Práctica

Las Guías para la Práctica ofrecen orientación detallada para realizar actividades de auditoría interna. Incluyen procesos y procedimientos pormenorizados, como herramientas, técnicas y programas, además de enfoques paso a paso y ejemplos de entregables. Las Guías para la Práctica forman parte del MIPP del IIA. Como parte de la categoría “Fuertemente recomendadas” de las guías, el cumplimiento no es obligatorio, pero se recomienda encarecidamente, y las guías están avaladas por el IIA a través de revisiones formales y procesos de aprobación. Para acceder a más material de orientación autorizado por el IIA, visite nuestro sitio web en <https://globaliia.org/standards-guidance>.

Traducción al Español Auspiciada por:



Descargo de responsabilidad

El IIA publica este documento a fin de informar e instruir. Este material orientativo no tiene como finalidad ofrecer respuestas definitivas a circunstancias específicas y puntuales y, como tal, solo está pensado para su uso como guía. El IIA recomienda solicitar siempre asesoramiento de expertos independientes relacionado específicamente a cualquier situación específica. El IIA no asume responsabilidad por quien tome estas orientaciones como su única fuente confiable.

Copyright

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:

- o Fundación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI); traductores: S. de Miguel, P. Petrocelli; aseguramiento de calidad: Marita Propato (Servicios Contratados).
- o Fausto Racines, CIA; revisor. Para solicitar permiso de reproducción, comuníquese con el IIA a guidance@theiia.org.

GLOBAL HEADQUARTERS

247 Maitland Ave.

Altamonte Springs, FL
32701, EE. UU.

T: +1-407-937-1111

F: +1-407-937-1101

W: www.globaliia.org