

# III Estudio sobre la situación de la auditoría interna en España

ADVISORY



# Contenido

Introducción	1
Acerca del estudio	3
Resumen ejecutivo	5
Análisis detallado de resultados	8
Existencia de comité de auditoría y/o dirección de auditoría interna	9
Posicionamiento de la dirección de auditoría interna en la organización	11
Aspectos propios de la dirección de auditoría interna	13
Actuaciones de la dirección de auditoría interna	20
El futuro	25

# Introducción

Tras la buena acogida de las pasadas ediciones del Estudio sobre la situación de la auditoría interna en España organizadas por KPMG en España en 2001 y 2004, pioneras en nuestro país, en esta ocasión hemos tenido la oportunidad de trabajar junto con el Instituto de Auditores Internos de España en el nuevo informe.

El **III Estudio sobre la Situación de la Auditoría Interna en España** tiene como principal objetivo obtener una fotografía sobre diversos aspectos de las direcciones de Auditoría Interna en nuestras organizaciones, con el propósito de analizar su evolución con respecto a ediciones anteriores.

Las preguntas del cuestionario se centraron en aquellas áreas que tradicionalmente se relacionan con la Auditoría Interna, incorporando aquellas que han venido surgiendo como consecuencia de la aplicación de distintas normas, tales como la Ley 44/2002 de 22 de noviembre, de Medidas de Reforma del Sistema Financiero (en adelante la Ley Financiera) que modifica la Ley del Mercado de Valores de 1988 o el Informe del Grupo Especial de Trabajo sobre Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de 19 de mayo de 2006 (en adelante el Código Unificado).

Las conclusiones del estudio permiten no sólo realizar un análisis de la situación de las direcciones de Auditoría Interna actualmente, sino también observar la evolución que se ha producido en la profesión desde las ediciones anteriores hasta ahora, y así como anticipar las tendencias previsibles de acuerdo a las necesidades de las organizaciones y a la legislación vigente.

Nos gustaría dar las gracias a todos aquellos que han participado en el presente estudio sin los que nunca hubiera sido posible. Esperamos que sea de su interés y que sirva para facilitar su labor en la mejora de la función de la auditoría interna en su organización.

**Tomás López de la Torre Vázquez**  
*Socio responsable de Auditoría Interna,  
Riesgos y Cumplimiento Regulatorio  
KPMG en España*

**Javier Faleato Ramos**  
*Director general  
Instituto de Auditores Internos de España*





## Acerca del estudio

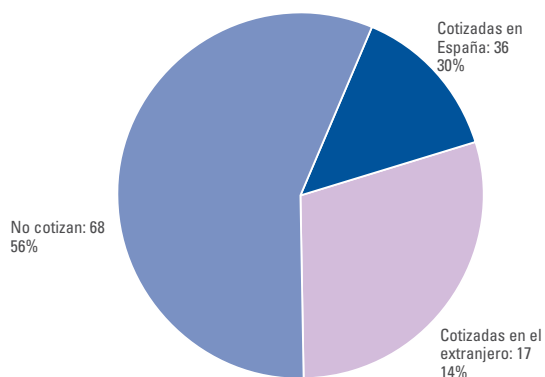
Para la realización de este estudio se confeccionó un cuestionario que fue dirigido a 559 empresas de todos los sectores de actividad y de diferentes tamaños, cotizadas o no, y que en su mayoría son socios del Instituto de Auditores Internos de España. Para mayor comodidad, se dio la posibilidad de cumplimentarlo vía internet a través de una dirección habilitada para ello, además de por correo postal. El lanzamiento del estudio, tuvo lugar el 10 de noviembre de 2008 con el envío de mails informativos y/o envíos postales a las empresas de referencia.

En total hemos recibido 121 respuestas, el 22% de las solicitadas. Estos cuestionarios han sido cumplimentados fundamentalmente por directores del departamento de auditoría interna, directores financieros y

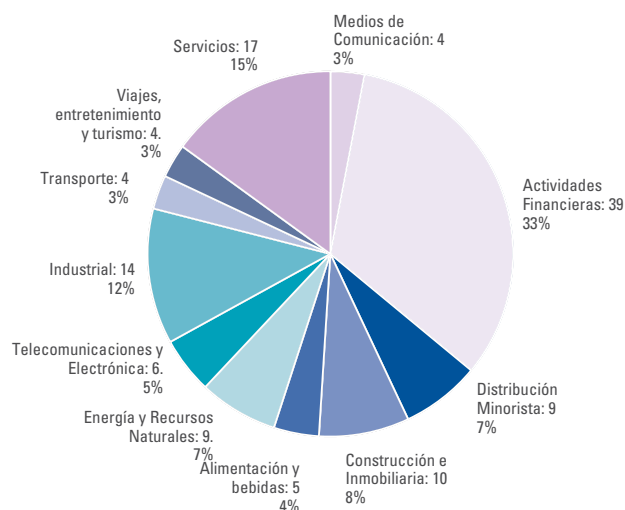
directores generales. El alto grado de respuesta conseguida, muy por encima del 10% ó 15% que suele ser habitual en este tipo de estudios, pone de manifiesto la buena acogida de esta investigación y el interés que ha despertado entre las empresas la iniciativa conjunta de KPMG y el Instituto de Auditores Internos de España.

**El perfil de las empresas participantes en el estudio se resume en los siguientes gráficos:**

Participantes según si cotizan o no

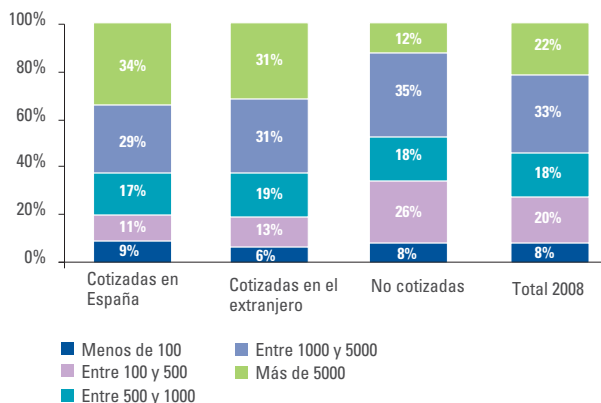


Participantes por sector

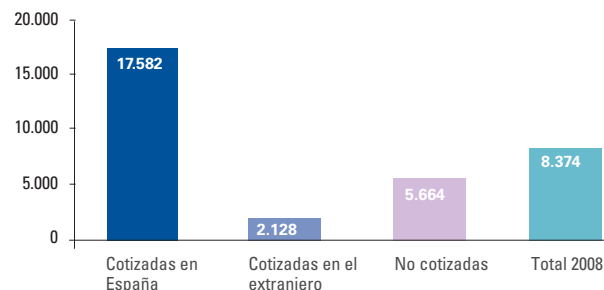


Total participantes: 121

Participantes por cifra de ventas (millones de euros)



Nº medio de empleados de las empresas participantes



# Resumen Ejecutivo

Continúa imparable el avance de la existencia de comités de auditoría y funciones de auditoría interna en las empresas españolas.

El 78% de los participantes cuenta con comité de auditoría y dirección de auditoría Interna, según los estudios anteriores este porcentaje era del 65% en 2004 y del 30% en 2001. Los datos son, con toda lógica, aún mejores en las sociedades cotizadas en España, ya que, para cumplir con la Ley Financiera, el 100% dispone de Comité de Auditoría.

No obstante, llama la atención que el 6% de empresas cotizadas no dispongan de la función de auditoría interna y que por tanto, no sigan la recomendación 47 del Código Unificado.

Esta situación, podría estar complicando a los comités de auditoría de esas sociedades el cumplimiento de sus responsabilidades legales de conocimiento del control interno y de los procesos de información financiera de la organización.

El posicionamiento de la función de auditoría interna en la organización es mayoritariamente conforme a las buenas prácticas de la profesión. Aunque la situación ha permanecido estable respecto a estudios anteriores, todavía existe bastante margen de mejora.

El 82% de las direcciones de auditoría interna dependen jerárquica y funcionalmente de los órganos de gobierno o los máximos ejecutivos de la organización, existiendo con ellos una comunicación que, en general resulta ser bastante fluida – se reúnen más de 5 veces al año en aproximadamente el 60% de los casos-.

Un 57% de los participantes considera que el papel de auditoría interna en su empresa ha sido desarrollado y definido como parte integrante del gobierno de la misma y el 64% piensa que existe en la organización un buen entendimiento de la misión de la función. Un mayor esfuerzo del auditor interno para dar a conocer su misión y el valor que puede aportar a la organización, podría ayudar a mejorar estos datos y a integrar plenamente la auditoría interna en la estructura de gobierno corporativo.

El tamaño de las direcciones de auditoría interna crece de manera espectacular y cabe esperar que siga esta tendencia en los próximos años ya que, en el 41% de los casos se considera insuficiente el número actual de auditores internos. Encontrar los perfiles adecuados será un reto para la función, debido a la creciente complejidad de las organizaciones.

Entre 2004 y 2008 ha crecido en un 65% el tamaño de las direcciones

## A pesar de los avances, la formación continúa siendo un gran reto para la función de auditoría interna

de auditoría interna, pasando de 17 a 28 auditores de media. Este dato sin embargo, varía de forma significativa en función del tamaño de las empresas – siendo de 60 auditores en empresas de más de 4000 empleados y de 14 en las de menos de 1000-. También ha crecido más del 36% el ratio de auditores internos sobre el número total de empleados -pasa del 0,22% al 0,30%-.

En el caso concreto del sector financiero, donde la auditoría interna tiene una mayor tradición y regulación, llama la atención que tanto el número total de auditores como el ratio auditores/empleados multiplican por 3 y por 4 respectivamente a la media del resto de sectores.

A pesar de este crecimiento, el 41% de los participantes en el estudio considera insuficiente el número actual de auditores internos debido, fundamentalmente, a la creciente complejidad de las organizaciones. Esto, unido al bajo ratio auditores/empleados fuera del sector financiero, permite pensar que todavía cabe esperar un mayor crecimiento de las direcciones de auditoría interna en los próximos años y que encontrar los perfiles adecuados será un reto para la función.

---

**El mix de conocimientos de los equipos de auditoría se considera más adecuado en 2008 que en 2004, habiendo aumentado la utilización del “co-sourcing” para complementar los equipos internos.**

El 67% de las empresas participantes en el estudio, un 6% más que en 2004, consideran que

sus direcciones de auditoría interna poseen un equipo con conocimientos suficientes para responder a la demanda cambiante.

No obstante, en los últimos cuatro años se ha incrementado del 28% al 41% las funciones de auditoría interna que están sufriendo con recursos externos - generalmente con una de las “Big Four”- la falta de determinados perfiles necesidades puntuales de recursos no planificados.

---

**A pesar de los avances, la formación continúa siendo un gran reto para la función de auditoría interna.**

De 2004 a 2008 han pasado del 90% al 96% las direcciones de auditoría interna que cuentan con un programa de formación para su personal y del 39% al 50% los participantes que lo consideran adecuado a las necesidades. Pero, a pesar de los avances, en un 13% de los casos se considera que la formación es escasa, no existiendo programa ni dedicándose ninguna hora a cursos en un 4% de las direcciones de auditoría interna.

---

**La mayor complejidad que está adquiriendo la profesión en los últimos años y las nuevas competencias que demanda requiere que se realice un mayor esfuerzo en formación.**

Según el estudio, las áreas donde debería centrarse ese esfuerzo son la gestión y evaluación de riesgos, el conocimiento del sector y experiencia funcional, además de las habilidades interpersonales para la mejora de la comunicación efectiva y las tecnologías de la información.

---

**Sólo el 39% de las direcciones de auditoría interna cuentan con un programa de garantía de calidad.**

Este porcentaje viene descendiendo de manera significativa con respecto al obtenido en los estudios de 2001 y 2004 – 67% y 48% respectivamente-. Por tanto, aquí hay un área de mejora para que, tanto comités de auditoría como direcciones de auditoría interna, impulsen los programas de garantía de calidad ya que éstos, pueden ayudar de forma significativa a que la función aporte un mayor valor a la organización.

---

**La mayoría de las direcciones de auditoría interna no tienen definidos sus factores críticos de éxito, perdiendo así un elemento clave a la hora de poder comunicar los resultados obtenidos y el valor aportado a la organización.**

Crece del 27% en 2004 al 56% en 2008 el porcentaje de participantes en el estudio que reconocen que sus direcciones de auditoría interna no tienen definidos los factores críticos de éxito que les permitan desarrollar unos indicadores de gestión adecuados para cumplir con sus objetivos.

Esto es sin duda, un área en la que avanzar, sobre todo porque puede ayudar a mejorar muy significativamente la comunicación de los resultados obtenidos por la función de auditoría interna y el valor aportado a la organización, además de su propia gestión y eficiencia.

## Las direcciones de auditoría interna aún tienen mucho camino por recorrer en la utilización de técnicas avanzadas de auditoría

### El 90% de las direcciones cuentan con un plan de auditoría interna.

El 90% de las direcciones de auditoría interna disponen de un plan de actuaciones, considerando el proceso para generarlo muy eficiente, en el 67% de los casos -10 puntos más que en 2004-. No obstante, creemos que resulta sorprendente que haya un 10% de funciones sin plan de auditoría interna.

Pensamos que para que una dirección de auditoría interna aporte valor, sea eficiente y tenga una buena imagen en la organización, es clave que disponga de un plan estratégico a 2-3 años, derivado de un perfil de riesgos corporativo, que sea revisado al menos anualmente y en cuya elaboración participen los distintos departamentos de la organización. Por ello, cuando no se disponga de este tipo de planes, consideramos que debería ser prioritario para las direcciones de auditoría interna y comités de auditoría impulsar su existencia creando o mejorando procesos eficientes para su elaboración.

### Potenciar la creación o mejora de los sistemas gestión de riesgos en sus organizaciones puede ser una gran oportunidad para las direcciones de auditoría interna.

Según se desprende del estudio, el 71% de las empresas participantes disponen de políticas y procedimientos formales para identificar, evaluar y gestionar adecuadamente los riesgos que les afectan. En estos casos, las

direcciones de auditoría interna contribuyen de manera importante a los mismos.

Aunque el porcentaje de sociedades cotizadas que disponen de esas políticas y procedimientos sube hasta el 88%, todavía un 12% de ellas tendrán que explicar en sus informes anuales de gobierno corporativo los motivos que justifiquen la inexistencia de estas políticas y procedimientos de gestión de riesgos -en particular, en sus apartados "D. Sistemas de Control de Riesgos" y "F. Grado de Seguimiento de las Recomendaciones de Gobierno Corporativo"-.

Aquí puede haber una gran oportunidad para que, aprovechando ese argumento, tanto direcciones de auditoría interna como comités de auditoría potencien la creación o mejora de los sistemas de gestión de riesgos en sus organizaciones. Así, podrán estar más próximos a los temas estratégicos que preocupan a la alta dirección y, desde la óptica de auditoría interna, ayudar a que se gestionen adecuadamente, creando valor y mejorando la imagen de la función en la organización.

### Las direcciones de auditoría interna aún tienen mucho camino por recorrer en la utilización de técnicas avanzadas de auditoría. El esfuerzo merece la pena porque puede proporcionar eficiencias importantes y mejores resultados.

Son bajos los porcentajes de las direcciones de auditoría interna que utilizan las tecnologías de la información de manera intensiva -el 55%-, la auditoría continua -el 42%- o los programas de autoevaluación del control interno -el 27%-.

Creemos que merece la pena introducir este tipo de técnicas avanzadas de auditoría interna porque el esfuerzo puede verse ampliamente recompensado a través de eficiencias y mejores resultados en los procesos de la función.

### La creación de valor contribuyendo en actividades estratégicas de la organización es uno de los mayores retos que actualmente tiene ante sí la función de auditoría interna si realmente pretende estar integrada en la estructura de gobierno corporativo y ganarse el respeto de la alta dirección y el resto de la organización.

Cuando preguntamos a las empresas participantes por la contribución de la función de auditoría interna en aspectos relacionados con la estrategia corporativa, nos encontramos con que sólo el 42% participa en este tipo de actividades. Quizá uno de los motivos sea que, como refleja este estudio e históricamente viene siendo tradicional, la auditoría interna dedica bastantes recursos a contribuir a que las organizaciones cumplan con diversas regulaciones que les son aplicables.

Para los participantes en el estudio, los principales retos para la función de auditoría interna en los próximos dos o tres años están relacionados con la disponibilidad de recursos suficientes y adecuados, la formación, la evolución a un enfoque de mayor creación de valor, el desarrollo de los sistemas de gestión de riesgos y la utilización de técnicas avanzadas de auditoría interna.

# Análisis detallado de resultados

Continúa imparable el avance de la existencia de comités de auditoría y funciones de auditoría interna en las empresas españolas.



### Reglamento del comité de auditoría

El 96% de las empresas que cuentan con comité de auditoría han desarrollado un reglamento de esta comisión del consejo que mayoritariamente recoge entre sus competencias las mínimas establecidas para las sociedades cotizadas en la Ley Financiera y el Código Unificado:

- Supervisar el proceso de elaboración y la integridad de la información financiera relativa a la sociedad.
- Revisar periódicamente los sistemas de control interno y gestión de riesgos.
- Velar por la independencia y eficacia de la función de auditoría interna, recibir información periódica sobre sus actividades y verificar que la alta dirección tiene en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes.
- Establecer y supervisar un mecanismo que permita comunicar de forma confidencial las irregularidades de potencial trascendencia.

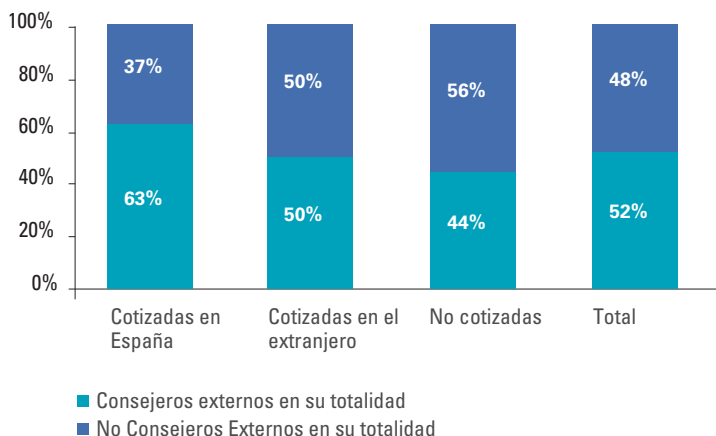
### Características de los miembros del comité de auditoría

En el 52% de las empresas participantes, los miembros del comité de auditoría son en su totalidad consejeros externos y en un 78% de los casos el presidente es un consejero independiente.

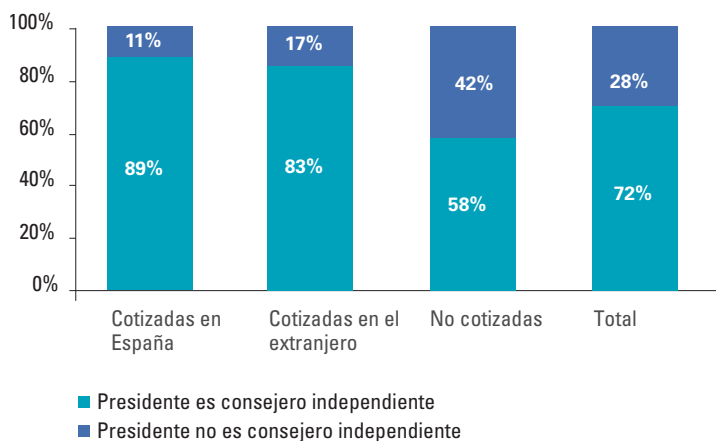
En el caso de las cotizadas en España, estos porcentajes mejoran. Las empresas en las que todos los miembros del comité son consejeros externos asciende al 63% y en el 89% el presidente es un consejero

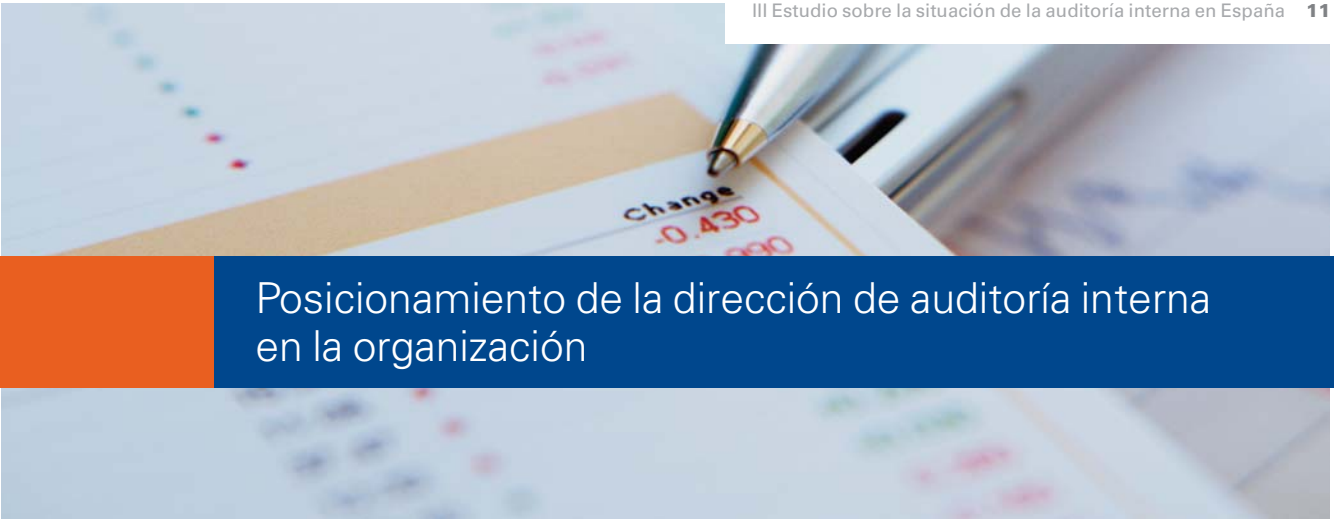
independiente. No obstante, como vemos, aún quedan bastantes cotizadas que no siguen la recomendación 44.b. del Código Unificado según la cual los comités de auditoría deberían estar compuestos exclusivamente por consejeros externos o la 44.c. por la que el presidente debería ser un consejero independiente.

Características de los consejeros miembros del comité de auditoría



Características del presidente del comité de auditoría



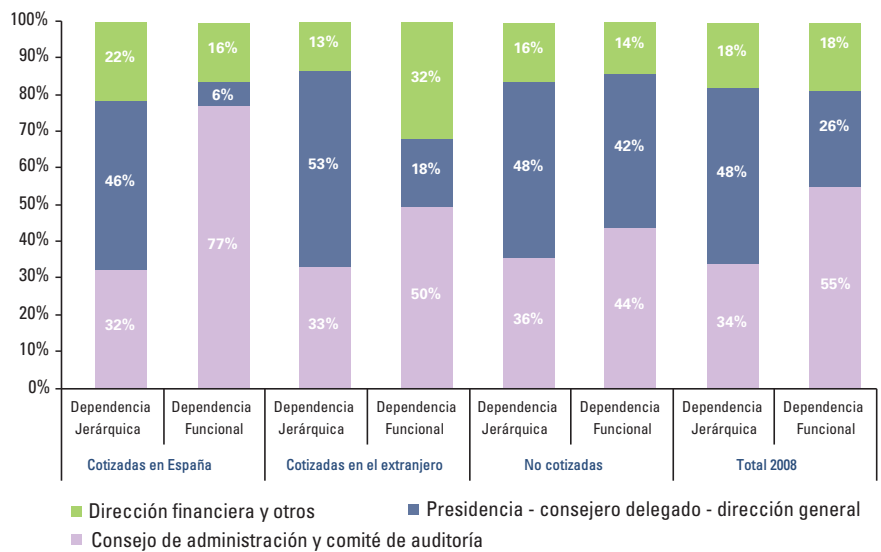


## Posicionamiento de la dirección de auditoría interna en la organización

### Dependencia jerárquica y funcional de la dirección

En el 82% de los casos, la dirección de auditoría interna depende jerárquica y funcionalmente de los órganos de gobierno o los máximos ejecutivos de la organización. Resulta llamativo que esta buena práctica, crítica para la independencia del auditor interno, aún no sea una realidad en el 18% de las empresas participantes en el estudio o que no dependa funcionalmente del comité de auditoría en el 22% de las empresas cotizadas en España.

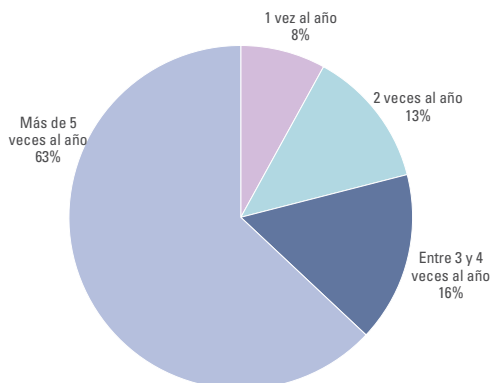
Dependencia jerárquica y funcional del departamento de auditoría interna



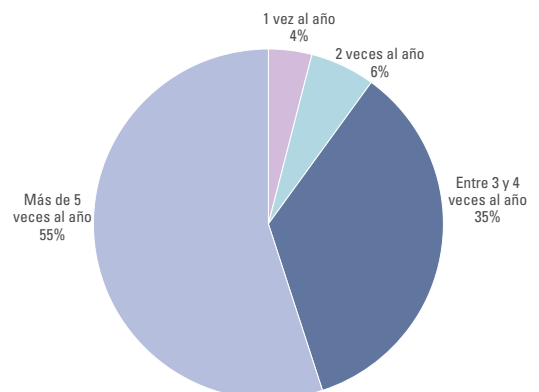
### Frecuencia de comunicación con el órgano del que depende la dirección

La comunicación del auditor interno resulta ser, en general, bastante fluida, con los órganos de que depende tanto jerárquica como funcionalmente, ascendiendo al 63% y el 55% respectivamente los casos en que se reúnen más de 5 veces al año. No obstante, desciende un 6% con respecto al II Estudio el porcentaje de participantes en los que el auditor interno se reúne más de 5 veces al año con el órgano del que depende jerárquicamente.

Frecuencia de comunicación de la función de AI con el órgano del que depende jerárquicamente



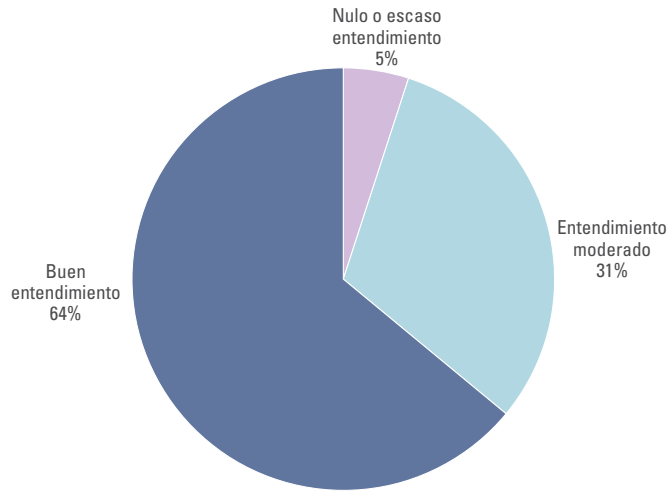
Frecuencia de comunicación de la función de AI con el órgano del que depende funcionalmente



**Entendimiento de la misión de auditoría interna**

A la pregunta de en qué medida entiende la organización la misión de la función de auditoría interna, un 64% de los participantes -un 1% más que en 2004- ha contestado que existe un buen entendimiento y concordancia de expectativas. Aunque este aspecto ha mejorado con respecto a 2004, es importante para la función que el auditor interno continúe su esfuerzo para dar a conocer su misión y el valor que aporta a la organización.

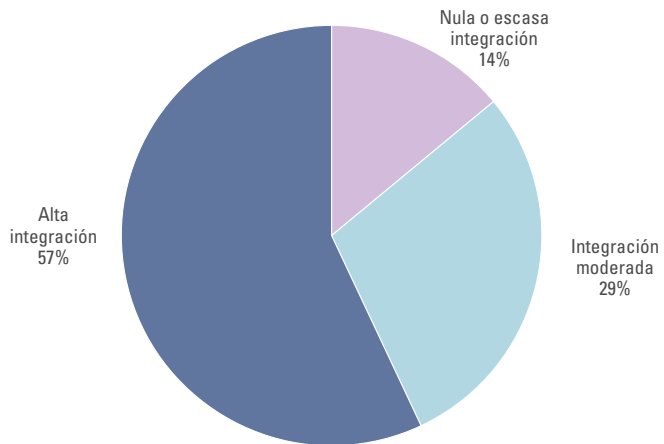
Entendimiento de la misión de la función de auditoría interna



**Integración de auditoría interna en la estructura de gobierno corporativo**

En un 57% de los casos se considera que el papel de auditoría interna ha sido desarrollado y definido como parte integrante del gobierno de la organización. No obstante, todavía hay un 14% de organizaciones donde no se considera la función de auditoría interna una parte de la estructura de gobierno corporativo.

Integración de la función de auditoría interna en el gobierno corporativo





## Aspectos propios de la dirección de auditoría interna

### Tamaño de la dirección de auditoría interna

Ha habido un crecimiento espectacular -casi el 65%- en el tamaño de las direcciones de auditoría interna entre 2004 y 2008, pasando de 17 a 28 auditores de

media. También ha crecido más del 36% el ratio de auditores internos sobre el número total de empleados -pasa del 0,22% al 0,30%-. En la siguiente tabla se muestran con más detalle estos datos:

	Menos de 1.000 empleados	1.001 a 4.000 empleados	Más de 4.000 empleados	Sector Financiero	Resto de sectores	Total 2008	Total 2004
Nº medio de empleados	676	3.723	26.976	6.570	7.636	9.268	7.597
Nº medio de auditores	14	22	60	57	16	28	17
% auditores/empleados	2,11%	0,59%	0,22%	0,87%	0,21%	0,30%	0,22%

Analizando las empresas por su tamaño medido en número de empleados, observamos que el número total de auditores crece con el tamaño de la empresa mientras que el ratio auditores vs empleados es muy superior en las empresas más pequeñas. Esto puede ser un indicador de que las grandes corporaciones con grandes direcciones de auditoría interna consiguen economías de escala en la función de auditoría interna.

En el caso concreto del sector financiero, donde la auditoría interna tiene una mayor tradición y regulación, llama la atención que tanto el número total de auditores como el ratio auditores/empleados multiplican por 3 y por 4 respectivamente a la media del resto de sectores. Estos datos dejan claro que, cuando existe regulación las

empresas dedican más recursos que cuando se da una situación de autorregulación.

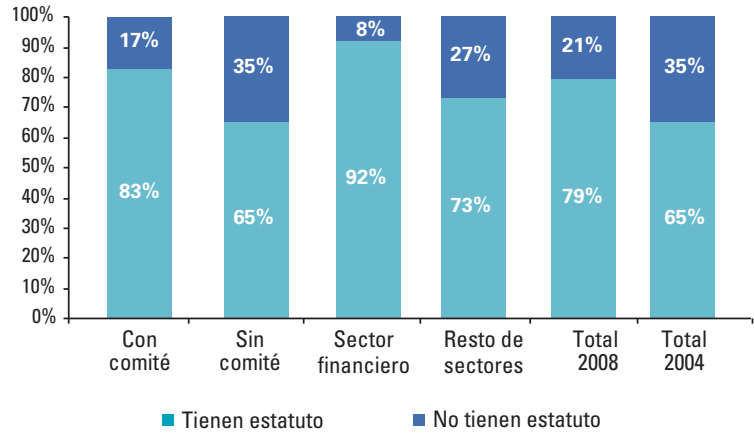
Cuando preguntamos acerca de la adecuación del tamaño del departamento, un 41% de los participantes considera insuficiente el número actual de auditores internos debido, fundamentalmente, a la creciente complejidad de las sociedades. Esto, unido al bajo ratio auditores/empleados fuera del sector financiero, permite pensar que todavía cabe esperar un mayor crecimiento de las direcciones de auditoría interna en los próximos años.

### Existencia de estatuto y manuales de procedimientos de la función

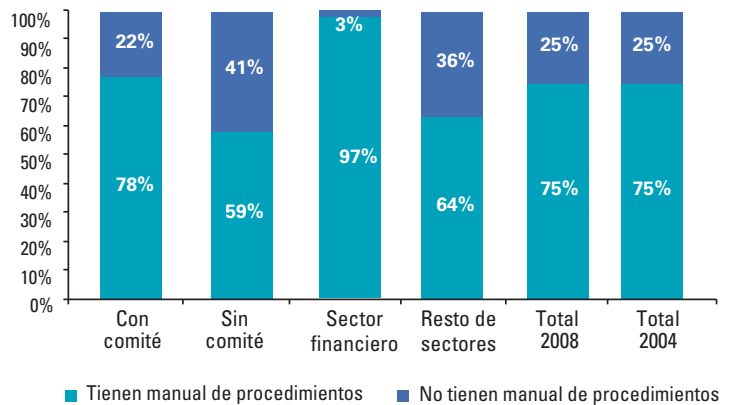
Mayoritariamente, las empresas con dirección de auditoría interna disponen de estatuto –el 79%; un 14% más que en 2004- y manuales de procedimientos –el 75%; igual que en 2004- que regulan su funcionamiento.

También es importante resaltar aquí que, como ocurría en el tamaño de las direcciones de auditoría interna, las empresas del sector financiero van bastante por delante de las del resto de sectores en cuanto a la existencia de estatutos –92% frente al 73%- y manuales de procedimientos –97% frente al 64%.

Existencia de documento o estatuto que regule el departamento



Existencia de manual de procedimientos del departamento



### Motivación del personal de la dirección

La gran mayoría de los participantes en el estudio entiende que la cultura en la organización de la función de auditoría interna favorece la motivación de su personal, considerando en el 85% de los casos que ésta es mejor o mucho mejor que la del resto de personal de la organización. Este porcentaje mejora en 10 puntos el de 2004.

Motivación del personal de la dirección



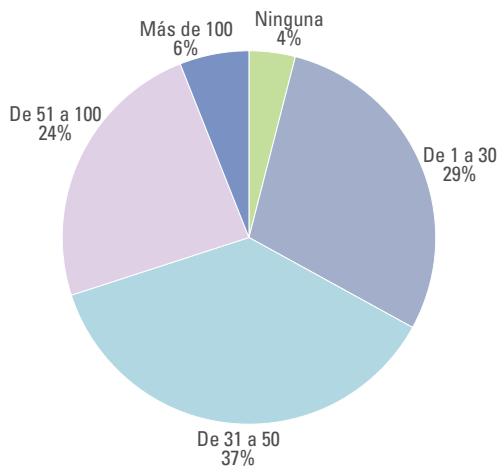
### Programas de formación y desarrollo de la dirección

En la actualidad, la práctica totalidad - 96%- de las direcciones de auditoría interna cuentan con un programa de formación y desarrollo para su personal, habiendo crecido este porcentaje en 6 puntos en relación al resultado del 90% obtenido en el estudio de 2004.

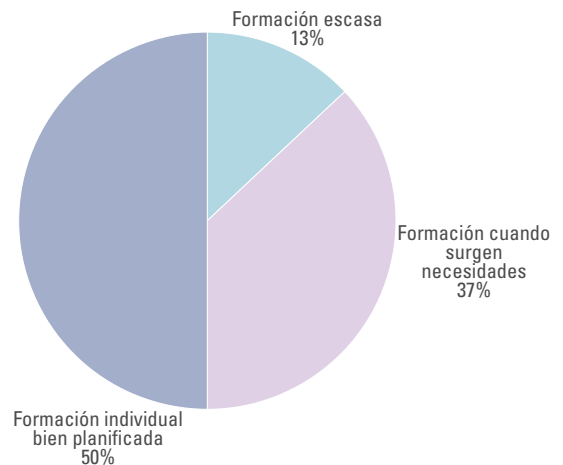
Analizando esos programas en cuanto a su volumen (horas por

auditor) y adecuación, observamos que en 2008 se reducen las horas dedicadas a formación –el 67% de los departamentos dedican más de 30 horas anuales frente al 75% en 2004-, si bien los programas se consideran más adecuados a las necesidades -el 50% de los participantes piensa que tienen una formación individual y planificada en línea con su marco de competencias, 11 puntos superior al resultado obtenido en 2004-.

Horas dedicadas a formación



Adecuación del programa de formación



Pero, a pesar de los avances, la formación se deja totalmente de lado en un 4% de las direcciones de auditoría interna y en un 13% de los casos se considera que es escasa.

Por tanto, aún debe realizarse un mayor esfuerzo en formación del auditor interno, preparándolo para la mayor complejidad que está adquiriendo la profesión en los últimos años y las nuevas competencias que demanda. Según el estudio, las áreas en las que debe centrarse esa formación son la gestión y evaluación de riesgos, el conocimiento del sector y la experiencia funcional, las habilidades

interpersonales para la mejora de la comunicación efectiva y las tecnologías de la información.

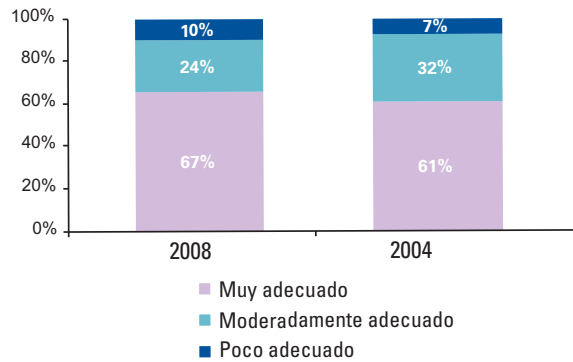
Por último, destacar que hay un componente externo muy importante en la impartición de la formación. El 36% de las direcciones de auditoría interna sólo realizan cursos impartidos por externos y el 59% sigue un modelo mixto (externo e interno). No obstante, comparando con el estudio de 2004, se observa un incremento en 2008 del porcentaje de departamentos que realizan exclusivamente cursos impartidos por personal interno, pasando éstos del 2% al 5%.

**Adecuación de la composición de los equipos de auditoría y externalización**

El 67% de las empresas participantes en el estudio consideran que sus direcciones de

auditoría interna poseen un equipo con conocimientos suficientes para responder a la demanda cambiante. Además ese porcentaje crece en 6 puntos respecto al estudio de 2004 en el que fue del 61%.

Adecuación de los equipos de auditoría

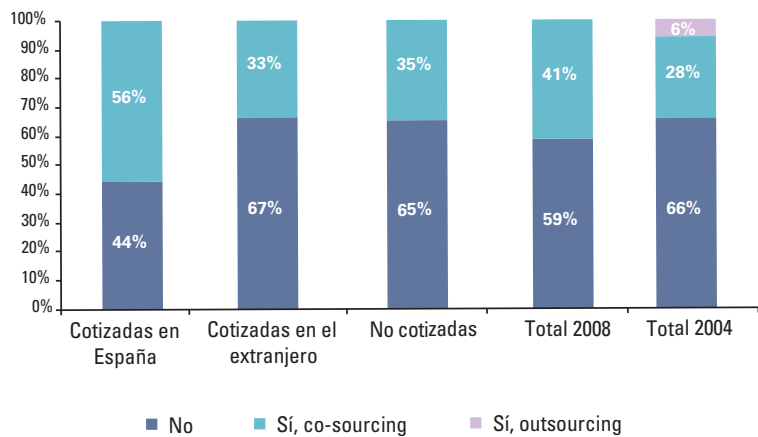


*Aumenta el porcentaje de direcciones que están complementando sus recursos internos y mejorando la adecuación de los equipos mediante "co-sourcing".*

Como puede observarse en el siguiente gráfico, los equipos de las direcciones de auditoría interna en España continúan estando mayoritariamente compuestos por personal interno de la propia empresa, aunque ha decrecido el porcentaje del 66% en 2004 al 59% en 2008. La contrapartida de este descenso es el aumento del

porcentaje de direcciones de auditoría interna que están complementando sus recursos internos y mejorando la adecuación de sus equipos externalizando parte de sus funciones mediante modelos de "co-sourcing" –que han pasado a ser utilizados por el 41% de los participantes en 2008 frente al 28% en 2004–.

Externalización de la función de auditoría interna

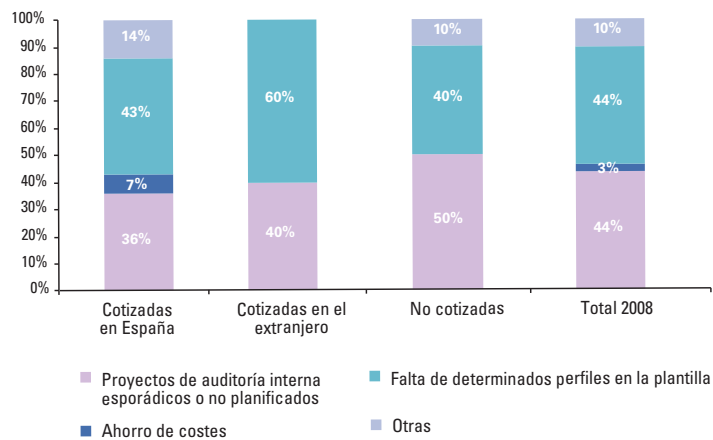


*La falta de determinados perfiles "in house" es una de las principales razones para la externalización*

Según el estudio, las principales razones para que las direcciones de auditoría interna utilicen cada vez más modelos de "co-sourcing" son la falta de determinados perfiles dentro de la propia empresa o la necesidad puntual de recursos no planificados.

Las empresas que externalizan trabajos de auditoría interna contrataron en un 80% de los casos a una de las "Big Four". Aunque el porcentaje continúa siendo muy alto, si que está disminuyendo en comparación con los resultados de los estudios de 2001 y 2004 en los que se situó en el 90% y el 85% respectivamente.

**Razones para la externalización de la función de auditoría interna**

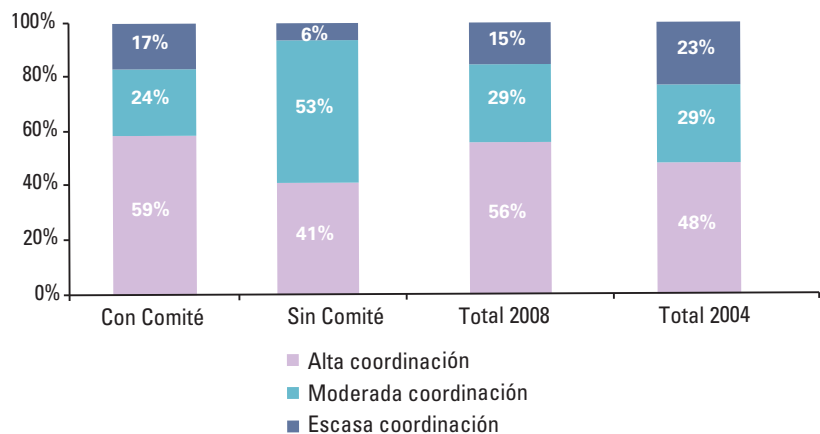


**Coordinación con otros**

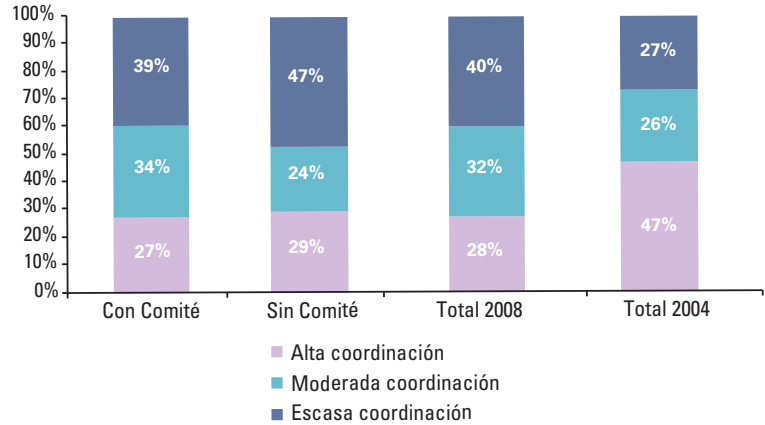
La coordinación de la función de auditoría interna con otros departamentos de la organización se considera alta en un 56% de los casos, habiendo mejorado ese porcentaje en 8 puntos en relación al 48% obtenido en el estudio de 2004. No obstante, todavía el 15% de los departamentos reconocen una escasa colaboración con otros departamentos.

En cuanto a la coordinación con el auditor externo los datos son peores y con tendencia negativa desde 2004, habiéndose reducido del 47% al 28% el porcentaje de participantes que la consideran alta. En este caso, el 40% de los participantes dicen que la colaboración es escasa.

**Coordinación con otros departamentos**



**Coordinación con el auditor externo**



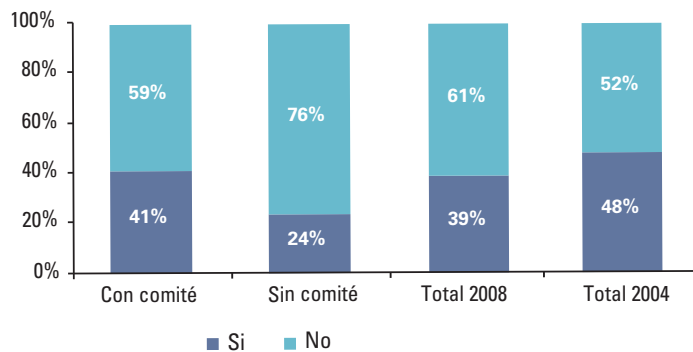
*Sólo un 39% de las direcciones de auditoría interna cuenta con un programa de garantía de calidad*

Como podemos ver, las direcciones de auditoría interna tienen en la coordinación con otros un gran campo de mejora que puede ayudar entre otras cosas a conseguir eficiencias, aportar un mayor valor a la organización o mejorar la imagen de la función. Según se desprende de los gráficos anteriores, los comités de auditoría están trabajando en este sentido, siendo mejor la coordinación de auditoría interna tanto con otros departamentos como con el auditor externo cuando existe este Comité en la organización que cuando no existe.

**Revisiones de calidad de la dirección de auditoría interna**

El resultado del estudio nos muestra que sólo el 39% de las direcciones de auditoría interna cuentan con un programa de garantía de la calidad y que además este mal dato ha empeorado significativamente en relación al 48% que alcanzó en el estudio de 2004 o al 67% del estudio de 2001. En las organizaciones donde existe comité de auditoría es mayor el porcentaje de departamentos con programas de calidad que en las que no, pero aún así, en 2008 no se alcanza un nivel aceptable ni cuando existe este comité.

**Realización de revisiones de calidad del departamento**

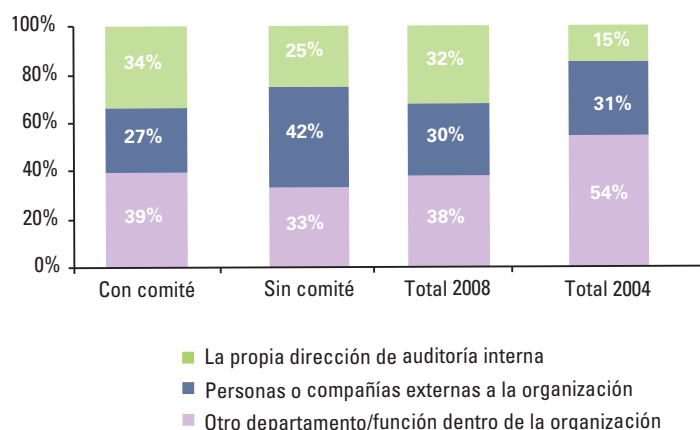


*La definición de los factores de éxito de la dirección de auditoría interna puede ayudar a mejorar la comunicación de sus resultados y el valor aportado a la organización*

Es importante que tanto comités de auditoría como direcciones de auditoría interna impulsen estos programas de garantía de calidad, ya que pueden ayudar de manera significativa a que la función aporte un mayor valor a la organización favoreciendo, por ejemplo, la introducción de las buenas prácticas marcadas por las normas para el ejercicio profesional de la auditoría interna.

Cuando se realizan revisiones de calidad de la dirección de auditoría interna, su frecuencia es anual en el 41% de los casos, cada dos años en el 23% y cada tres o cinco años en el 36%. Todavía sigue siendo lo más habitual que estas revisiones las lleve a cabo la propia dirección, aunque se observa una tendencia a avanzar hacia una mayor independencia de las mismas mediante su externalización –en 2008 el 32% de las revisiones de calidad las realizan personas o compañías externas a la organización, frente al 15% del estudio de 2004–.

#### ¿Quién realiza las revisiones de calidad de la dirección de la auditoría interna



#### Factores de éxito de la dirección de auditoría interna

Sorprende negativamente que el 56% de las empresas participantes reconozcan que sus direcciones de auditoría interna no tienen definidos los factores críticos de éxito para cumplir con sus objetivos y que les permitan desarrollar unos indicadores de gestión adecuados. Este dato ha empeorado significativamente en relación al obtenido en el estudio de 2004 que fue del 27%.

Este es sin duda un aspecto que puede desarrollarse, sobre todo porque puede ayudar a mejorar muy significativamente la comunicación de los resultados obtenidos por la función de auditoría interna y el valor aportado a la organización, además de su propia gestión y eficiencia.



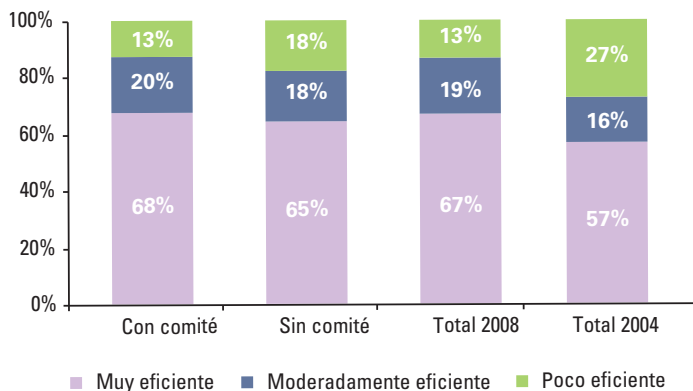
## Actuaciones de la dirección de auditoría interna

### Proceso de generación del plan de auditoría interna

Según el estudio, la gran mayoría - 90%- de direcciones de auditoría interna disponen de un plan de actuaciones de la función en cuya determinación participan

fundamentalmente la propia dirección de auditoría interna y el órgano de gobierno del que depende. Además, resulta positivo ver que el 67% de los participantes, un 10% más que en 2004, considera muy eficiente el proceso para generarlo.

Eficiencia del proceso de planificación de auditoría interna



A pesar de los buenos resultados generales puestos de manifiesto por el estudio en este apartado, aún existe un gran margen de mejora para el 10% de direcciones de auditoría interna que no disponen de un plan estratégico de auditoría interna y para el 13% que consideran poco eficiente su proceso de generación.

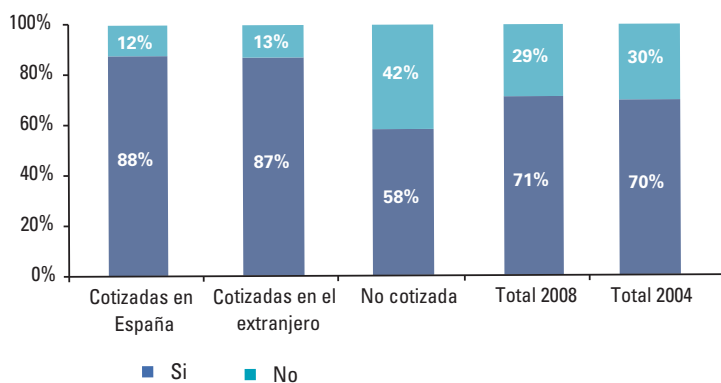
Pensamos que para que una dirección de auditoría interna aporte valor, sea eficiente y tenga una buena imagen en la organización a la que sirve, es clave que disponga de un plan estratégico a 2-3 años,

derivado de un perfil de riesgos corporativo, que sea revisado al menos anualmente y en cuya elaboración participen los distintos departamentos de la organización. Por ello, cuando no se disponga de este tipo de planes, consideramos que debería ser prioritario para direcciones de auditoría interna y comités de auditoría impulsar su existencia creando o mejorando procesos eficientes para su elaboración.

### Sistema de gestión de riesgos

Según se desprende del estudio, el 71% de las empresas participantes disponen de una política y unos procedimientos formales para identificar, evaluar y gestionar adecuadamente los riesgos que afectan a la organización. Este porcentaje sube hasta el 88% en las sociedades cotizadas.

Existencia de políticas y procedimientos de gestión de riesgos



*Un buen plan de auditoría interna debería estar basado en el perfil de riesgos corporativo*

No obstante, resulta difícil entender cómo aún en 2008, un 12% de sociedades cotizadas en España reconocen no disponer de una política y unos procedimientos formales de gestión de riesgos cuando tienen que cumplir desde hace años con la denominada Ley de Transparencia -Ley 26/2003, de 17 de julio- que establece para las sociedades cotizadas la obligación de hacer público con carácter anual un informe de gobierno corporativo que debe incluir información sobre sus sistemas de control de riesgos.

Tampoco parece que hayan producido avances en la gestión de riesgos las recomendaciones 8.a).vii), 49 y 50.1º.b) sobre este tema incluidas en el Código Unificado de 2006, ya que los

resultados del estudio de 2008 son similares a los obtenidos en 2004. De nuevo vemos como las empresas dedican más recursos y esfuerzo a cumplir con normas obligatorias, que con recomendaciones para autorregularse.

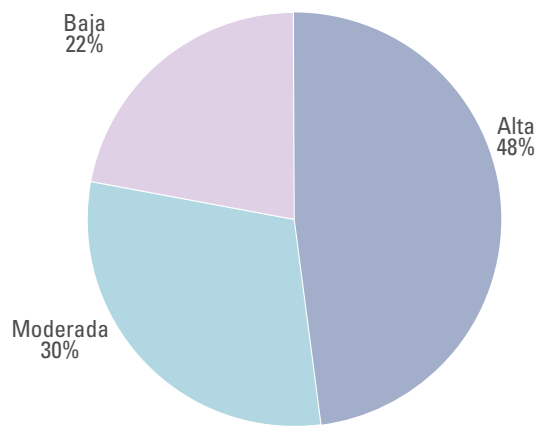
La recomendación 8.a).vii) hace referencia a que el consejo en pleno se reserve la competencia de aprobar la política de control y gestión de riesgos, la 49 al contenido mínimo de esa política y la 50.1º.b) a que corresponde al comité de auditoría revisar periódicamente los sistemas de control interno y gestión de riesgos, para que los principales riesgos se identifiquen, gestionen y den a conocer adecuadamente.

*El 48% de las direcciones de auditoría interna tiene una alta participación en la gestión de riesgos*

Por último destacar que, cuando existen sistemas de gestión de riesgos en las empresas, el 48% de las direcciones de auditoría interna tienen una alta dedicación a los mismos. Parece lógico que este porcentaje sea elevado porque, como hemos mencionado en el

apartado anterior, un buen plan de auditoría interna debería estar basado en el perfil de riesgos corporativo y, por tanto, las funciones de auditoría interna y de gestión de riesgos deberían estar bien coordinadas para conseguir sinergias.

Participación de la función de auditoría interna en la gestión de riesgos



A la vista de los resultados relativos a sistemas de gestión de riesgos comentados en este apartado del estudio, podemos concluir que en la mayoría de empresas parecen estar formalmente establecidos con participación en ellos de las direcciones de auditoría interna. No obstante, aún hay un 29% de empresas que reconocen no disponer de estos sistemas y un 22% de direcciones de auditoría interna que dicen tener una escasa participación en ellos.

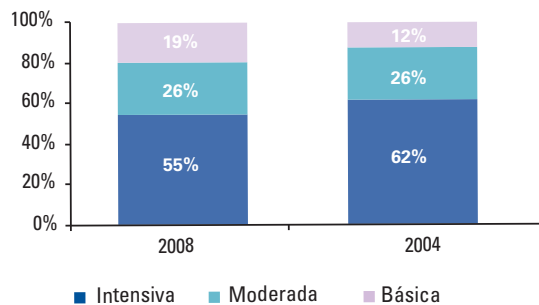
En estos casos puede haber una gran oportunidad para que tanto direcciones de auditoría interna como comités de auditoría potencien la creación o mejora de los sistemas de gestión de riesgos en sus organizaciones. Así, podrán estar más próximos a los temas estratégicos y, desde la óptica de auditoría interna, ayudar a que se gestionen adecuadamente, creando valor y mejorando la imagen de la función en la organización.

### Utilización de técnicas avanzadas en auditoría interna

En este apartado del estudio hemos preguntado a las empresas participantes acerca del uso que hacen en sus direcciones de auditoría interna de las tecnologías de la información –TI-, los sistemas de auditoría continua y los métodos de autoevaluación del control interno. Consideramos que se trata de tres elementos que pueden contribuir muy significativamente a hacer más eficientes los procesos de la función de auditoría interna.

En cuanto a las TI, el 55% de los participantes dicen hacer una utilización intensiva de las mismas en auditoría interna, un 7% menos que en el estudio de 2004. Esto significa que se utilizan estas tecnologías para los procesos típicos de la función de auditoría interna –planificación, ejecución de trabajos, “reporting” y seguimiento de recomendaciones, además de para la gestión de los procesos habituales de la dirección – control presupuestario, gestión de recursos, etc.-.

Nivel de utilización de las tecnologías de la información en auditoría interna

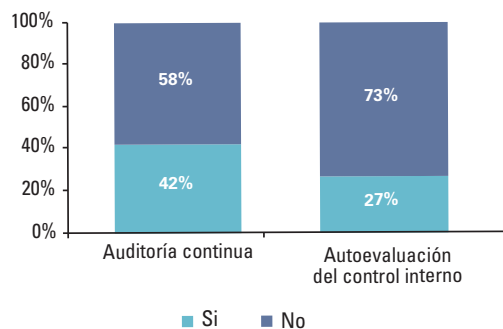


*El uso de técnicas avanzadas puede contribuir muy significativamente a hacer más eficientes los procesos de la dirección de auditoría interna*

Por lo que se refiere a las técnicas de auditoría continua -automatización de rutinas de auditoría aprovechando al máximo la tecnología con filtros específicos de contenido- el 42% de los participantes dice estar

utilizándolas. Cabe resaltar que el porcentaje de utilización de este tipo de técnicas avanzadas alcanza cotas de hasta el 72% en empresas de más de 5000 empleados o del 69% en el sector financiero.

Utilización de técnicas de auditoría continua y de autoevaluación del control interno



En relación con la autoevaluación del control interno –técnica para analizar el funcionamiento en distintas áreas de una organización de aspectos clave de las políticas y procedimientos que les aplican, utilizando cuestionarios que responden los responsables de las mismas, sin necesidad de destinar costosos recursos a una revisión detallada año tras año- es importante destacar que se utiliza tan sólo en el 27% de las empresas participantes en el estudio, siendo los ciclos de ventas, de elaboración de la información financiera y de gestión de tesorería los más habitualmente analizados mediante esta técnica.

El análisis realizado en este apartado nos lleva a pensar que las direcciones de auditoría interna aún tienen mucho camino por recorrer en la utilización de técnicas avanzadas de auditoría. Pensamos que el esfuerzo de introducir las puede verse ampliamente recompensado a través de eficiencias y mejores resultados en los procesos de la función, mereciendo especialmente la pena realizarlo en los departamentos que no utilizan las TI de manera intensiva –el 45%-, la auditoría continua –el 58%- o los programas de autoevaluación del control interno –el 73%-.

### Participación de la dirección de auditoría interna en el cumplimiento normativo

Como históricamente viene siendo tradicional en la función de auditoría interna, el presente estudio pone de manifiesto que dicha función dedica bastantes recursos a contribuir a que las organizaciones cumplan con diversas regulaciones que les son aplicables. Así, las empresas participantes reconocen que sus direcciones de auditoría interna:

- tienen una alta implicación en el 57% de los casos en la implantación de legislaciones relacionada con el control interno sobre la información financiera, como por ejemplo la Ley Sarbanes-Oxley (SOX);
- lideran la preparación del informe anual de gobierno corporativo que están obligadas a emitir las sociedades cotizadas en España en un 21% de los casos, participando en su elaboración en el 44%;
- efectúan pruebas en relación con las pautas/políticas definidas en los códigos de conducta de las sociedades cotizadas en España en un 61% de los casos; y
- realizan trabajos específicos en el área de prevención de blanqueo de capitales en el 55% de las sociedades a las que resulta aplicable esta legislación

### Participación de la dirección de auditoría interna en la estrategia

Al contrario de lo que ocurre con el cumplimiento normativo, cuando preguntamos por la contribución de la función de auditoría interna en aspectos relacionados con la estrategia corporativa, nos encontramos con que sólo el 42% participa en este tipo de actividades.

Cuando esto ocurre, la auditoría interna se centra fundamentalmente en el análisis de las capacidades de un departamento para operar de forma efectiva en nuevas líneas de negocio o regiones geográficas y en la revisión de las actividades que realizan los directivos de nivel medio encaminadas a cumplir el plan estratégico de la organización para asegurar que están realmente alineadas con el propósito de la alta dirección.

Un aspecto estratégico en el que las empresas reconocen que menos participa auditoría interna es en la realización de diagnósticos de gestión de áreas de negocio para identificar elementos que pudieran generar más valor para la organización.

Pensamos que potenciar la contribución de la dirección de auditoría interna en actividades estratégicas de la organización es uno de los mayores retos que actualmente tiene ante sí la función de auditoría interna si realmente pretende estar integrada en la estructura de gobierno corporativo, crear valor y ganarse el respeto de la alta dirección y el resto de la organización.



## El Futuro



A la pregunta de cuáles son los mayores retos para la función de auditoría interna en los próximos años, los participantes en el estudio han respondido mayoritariamente lo siguiente:

- En el próximo año:
  - Formar al equipo en aspectos de auditoría interna y de negocio.
  - Desarrollar el sistema de gestión de riesgos.
  - Disponer de recursos suficientes y adecuados para llevar a cabo el plan de auditoría.
- En los próximos 2 – 3 años:
  - Evolucionar hacia un enfoque de mayor creación de valor.
  - Formar al equipo en auditoría interna de tecnologías de la información.
  - Desarrollar la auditoría continua.

Como podemos comprobar, muchos de estos retos han ido apareciendo a lo largo del presente estudio como aspectos a mejorar en las direcciones de auditoría interna.



# KPMG

## KPMG

Es una red global de firmas de servicios profesionales que ofrecen servicios de auditoría, fiscales, asesoramiento financiero y de negocio. Operamos en 144 países con más de 137.000 profesionales trabajando en las firmas miembro en todo el mundo.

Nuestros valores determinan nuestra forma de actuar, con nuestros clientes y entre nuestros profesionales. Definen quiénes somos, lo que hacemos y cómo lo hacemos, ayudándonos a trabajar en equipo de forma más eficaz y satisfactoria. Nos ayudan a crear una sólida y consistente cultura de firma en toda la red.

KPMG desempeña un importante papel en los mercados de capitales y participamos activamente para restablecer la credibilidad y confianza en el mercado.

Creemos que la responsabilidad social corporativa es parte esencial de las grandes organizaciones y estamos comprometidos a marcar una verdadera diferencia en aquellas comunidades en las que estamos presente.

## KPMG en España

Es una de las principales firmas de servicios profesionales, que presta servicios de auditoría, fiscales y de asesoramiento legal, financiero y de negocio, con un claro enfoque sectorial.

El enfoque de nuestros servicios está dirigido a ayudar a nuestros clientes a aprovechar nuevas oportunidades, a mejorar sus resultados, a gestionar sus riesgos y a crear valor, tanto para sus accionistas como para otros grupos de interés.

La dimensión de KPMG, nuestra implantación mundial, los recursos humanos y tecnológicos que disponemos, unidos a nuestra experiencia sectorial y a la colaboración de nuestros profesionales, más allá de fronteras, nos permiten ayudar a

nuestros clientes a responder a los retos a los que se enfrentan, desde la gestión de riesgos hasta la gestión de costes o desde reestructuraciones y transacciones corporativas a la mejor utilización de activos intelectuales o tecnológicos.

Hoy, más de 2.400 profesionales en nuestras 16 oficinas en España buscan respuestas a las crecientes expectativas de nuestros clientes.

Para más información sobre nuestros servicios contacte con nosotros.



## El Instituto de Auditores Internos de España

**El Instituto de Auditores Internos de España** es una asociación profesional fundada en 1983 cuya misión fundamental es el desarrollo de la profesión de Auditoría Interna en España como instrumento fundamental para el Buen Gobierno en la empresa del siglo XXI.

El Instituto de Auditores de España está constituido por más de 2.500 profesionales de la auditoría interna que ejercen su trabajo en las principales organizaciones españolas: Empresas privadas, anónimas y familiares, Universidades, Administración pública, etc.

Los socios del Instituto de Auditores Internos de España ejercen su función siguiendo el **Marco Internacional para la Práctica de la Auditoría interna**, y aceptando un exigente **código de ética** basado en los principios de integridad, objetividad, confidencialidad y compromiso con la mejora continua como profesionales.

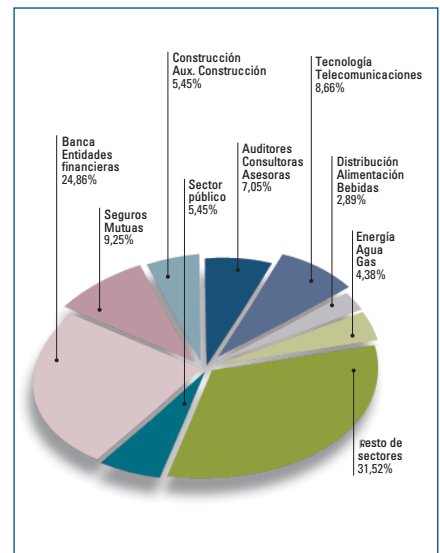
El Instituto promueve la excelencia y calidad de los profesionales y organizaciones que ejercen la función de auditoría interna a través de sus certificaciones Certified Internal Auditor y Quality Assessment (QA)

El Instituto español forma parte de la **red global de Institutos de Auditores**

**Internos** (The Institute of Internal Auditors- IIA), con presencia en 120 países y que reúne a más de 160.000 profesionales en todo el mundo, ocupando la 5ª posición entre sus homólogos europeos y la undécima entre los 110 Institutos repartidos por los 5 continentes. Es, a su vez, un apoyo fundamental para los Institutos de Latinoamérica.

**El Instituto de Auditores Internos de España** es el **referente profesional** indispensable para los auditores internos del país, facilita a todos sus socios **información y formación** de las novedades profesionales más relevantes que afecten directa o indirectamente al trabajo diario del Auditor Interno, **representándolos** ante diversos organismos e instituciones e incluye a sus asociados en la **red profesional** de la Auditoría Interna, propiciando las relaciones profesionales y el intercambio de las mejores prácticas.

Socios del Instituto de Auditores Internos de España. Distribución por sectores.







## Contacto

### **Tomás López de la Torre Vázquez**

Socio responsable de Auditoría Interna,

Riesgos y Cumplimiento Regulatorio

KPMG en España

Tel: +34 91 456 34 33

lopezdelatorre@kpmg.es

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

© 2009 KPMG Asesores S.L., sociedad española de responsabilidad limitada, es una filial de KPMG Europe LLP y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International, sociedad suiza. Todos los derechos reservados. El Instituto de Auditores Internos de España y KPMG son sociedades independientes entre sí. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International, sociedad suiza.