

**Deloitte.**



Auditoría Interna

# Introducción

La constante necesidad de actualización y el alto grado de especialización debieran consolidar a la función de auditoría interna como una de las áreas más estratégicas dentro de las organizaciones. El dinamismo empresarial y su evolución ininterrumpida han impulsado a dicha función a abarcar cada vez más temas dentro de la organización. Lejos están los días en los que auditoría interna se enfocaba en la simple revisión de procesos y controles; sin embargo, cada nuevo tema sujeto de su revisión lleva retos implícitos que requieren atención particular.

Los equipos de auditoría interna deben contar con personal capacitado, actualizado y altamente especializado, tanto en temas tradicionales como en asuntos coyunturales; además, deben ser capaces de aplicar un enfoque integral para generar valor

en la empresa. Por ello, es fundamental el fortalecimiento del área, no solo mediante la optimización de sus propios procesos y el uso de tecnologías avanzadas, sino también a través de la transformación y especialización de sus integrantes.

La revolución digital está marcando un punto de inflexión en la forma en la que auditoría interna lleva a cabo su actividad. Hoy en día es obligado el uso de herramientas y metodologías innovadoras para la gestión de sus trabajos.

Auditoría interna debe convertirse en un protagonista en la exitosa implementación de las estrategias en una empresa. Su constante actualización, si bien es un reto, también es una oportunidad para explorar nuevos mecanismos que aporten valor a la organización.

# De la auditoría eterna a la auditoría estratégica

Panorama para entender su rol en un mundo impulsado por la tecnología y el dinamismo

Pocas son las áreas en una empresa que requieren un nivel de actualización tan recurrente y un nivel de especialización tan detallado como la de auditoría interna. El dinamismo de la economía en la que están inmersas muchas empresas ha impulsado la constante transformación de la función, su cercanía con los actores del cambio las convierte en asesores permanentes para evaluar opciones cuando se trata de elegir las alternativas que mitiguen mejor los riesgos inherentes a cada iniciativa.

La función de auditoría interna debe estar al tanto de todo, ya sea la implementación de tecnología, la actualización de procesos, la

aplicación de principios contables, la compra de maquinaria, la apertura de nuevos canales de venta o la producción de un nuevo producto.

Y, aunque dicha función debiera enfocarse en aspectos innovadores y coyunturales para la empresa, no debe apartarse de lo recurrente o tradicional; es decir, del día a día.

El plan anual de la función de auditoría interna se concibe con la experiencia de los miembros del comité de auditoría, las sugerencias de las direcciones operativas, las del propio auditor interno y los riesgos identificados.



## Auditoría Interna



Cumplir al 100% con dicho plan se convierte recurrentemente en el objetivo número uno del responsable de la función; por lo tanto, este pone toda su atención en la optimización de los recursos disponibles para lograr el objetivo. Con metas ambiciosas y recursos limitados, el cumplimiento del plan podría inhibir la creación de valor.

La ejecución del plan anual es un desafío importante ya que son muchos los aspectos en

una empresa que se deben revisar. Entre los temas “cotidianos” que con mayor frecuencia son auditados, están los siguientes:

- Compras, proveedores, inventarios/almacenes, mantenimiento y logística.
- Ventas y sus accesorios como son las bonificaciones y descuentos, mercadotecnia, tesorería, cuentas por cobrar y por pagar.
- Cierre contable, procesos para emisión de información financiera, gastos, activos fijos y, en ocasiones, impuestos.
- Altas, bajas e incidencias del personal, capacitación, así como el cálculo y pago de la nómina.
- Procesos que, de acuerdo con cada industria, son el corazón operativo de cada empresa.
- Tecnología de información y controles generales del computador.
- Jurídico/contratos, fondos fijos y cajas chicas.
- Cumplimiento con normatividad, leyes, normas y la adopción de marcos de referencia.
- Investigación de casos derivados de denuncias éticas y fraudes ocupacionales.

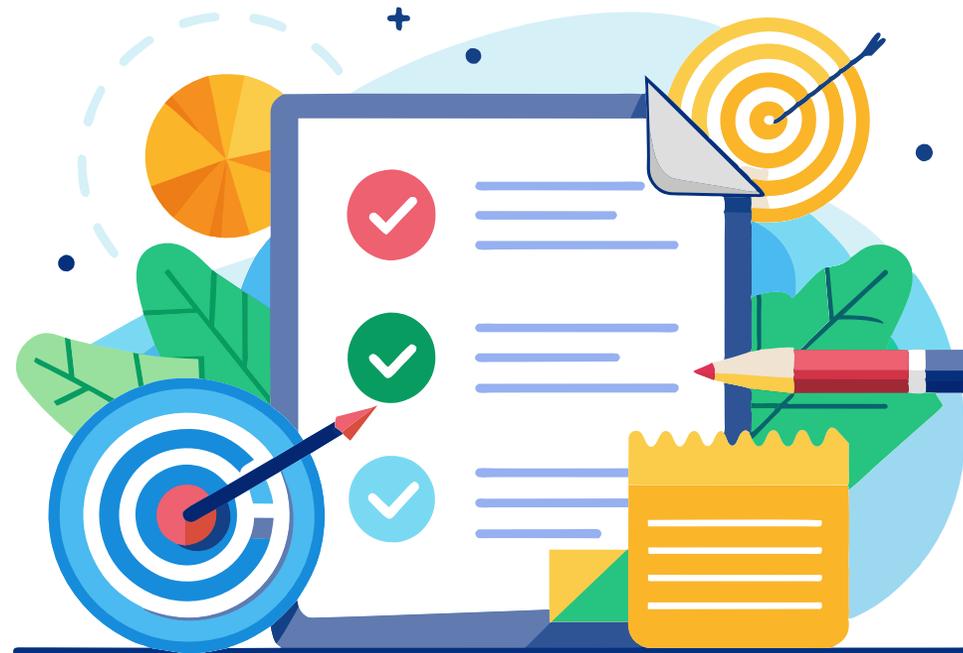
Las revisiones a dichos procesos requieren especialistas conocedores de los riesgos, los controles, la normatividad aplicable y la tecnología con la que operan. Generalmente, los auditores internos cuando examinan esos procesos levantan evidencia respecto del funcionamiento de los controles, hacen pruebas a controles, tanto manuales como automáticos, discuten sus observaciones con usuarios y dueños de procesos y, finalmente, presentan sus informes a los órganos de gobierno correspondientes.

## Auditoría Interna

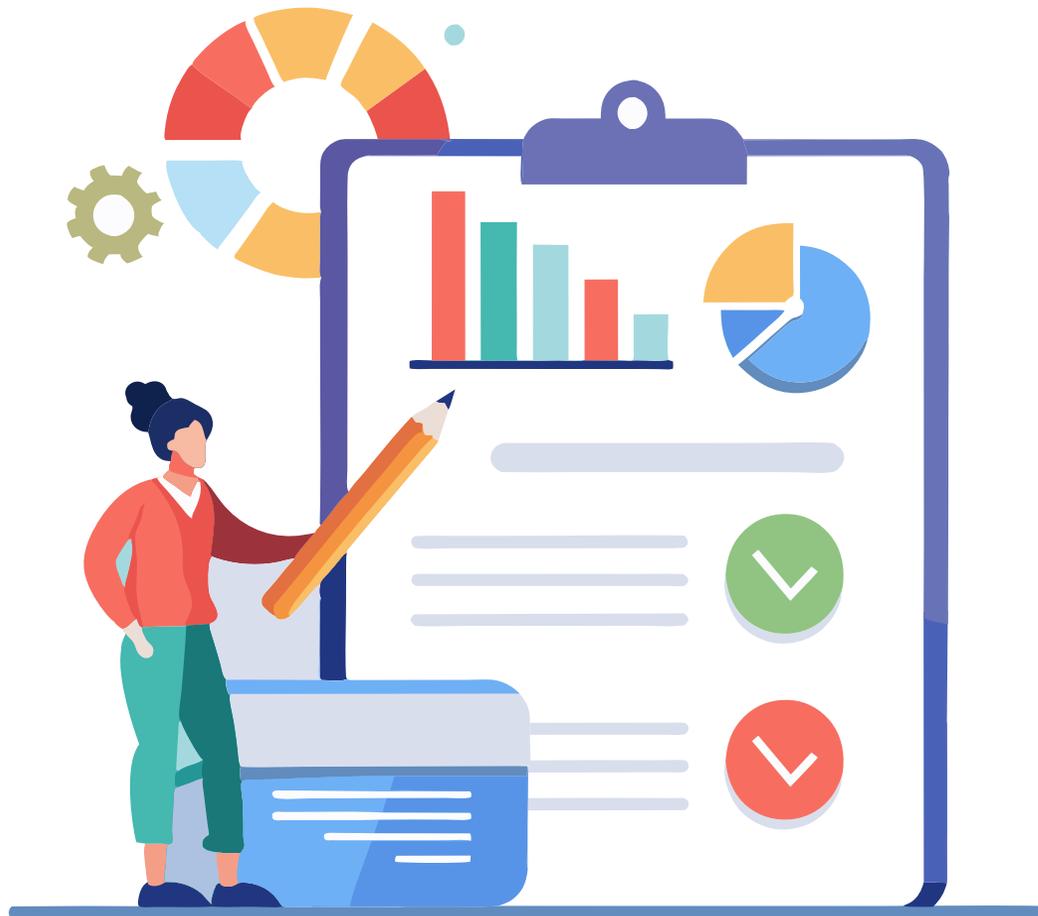
Llevar a cabo dichas tareas, particularmente la discusión de las observaciones con los usuarios, dueños o responsables de los procesos requiere de un conocimiento profundo de todos los elementos que componen los procesos auditados. El auditor interno debe ser capaz de sostener conversaciones detalladas con prácticamente todas las direcciones en la organización.

Recurrentemente, el auditor interno atiende solicitudes de revisión fuera de lo programado en su plan anual. Se trata de revisiones imprevistas derivadas de situaciones extraordinarias, por ejemplo: fusiones o adquisiciones, procesos transformacionales, fraudes corporativos, así como implementación de tecnología. Adicionalmente, en su rol de asesor, la función de auditoría interna identifica áreas o transacciones que requieren inversión de su tiempo.

Considerando lo anterior, pareciera que el mayor reto es la suficiencia de personal con las capacidades requeridas para atender a las áreas de mayor riesgo y la operación regular en la empresa con el fin de proveer el valor requerido; sin embargo, existen otros desafíos en adición a la suficiencia de talento.



# ¿Cómo incrementar el impacto de la función de auditoría interna en la empresa?



La Encuesta Global a *Directores Ejecutivos de Auditoría 2024* de Deloitte<sup>1</sup> muestra que, mientras se ha incrementado la influencia y la participación estratégica en las organizaciones por parte de auditoría interna, la función puede correr el riesgo de enfrentarse a un estancamiento profesional o adquirir “ceguera de taller”.

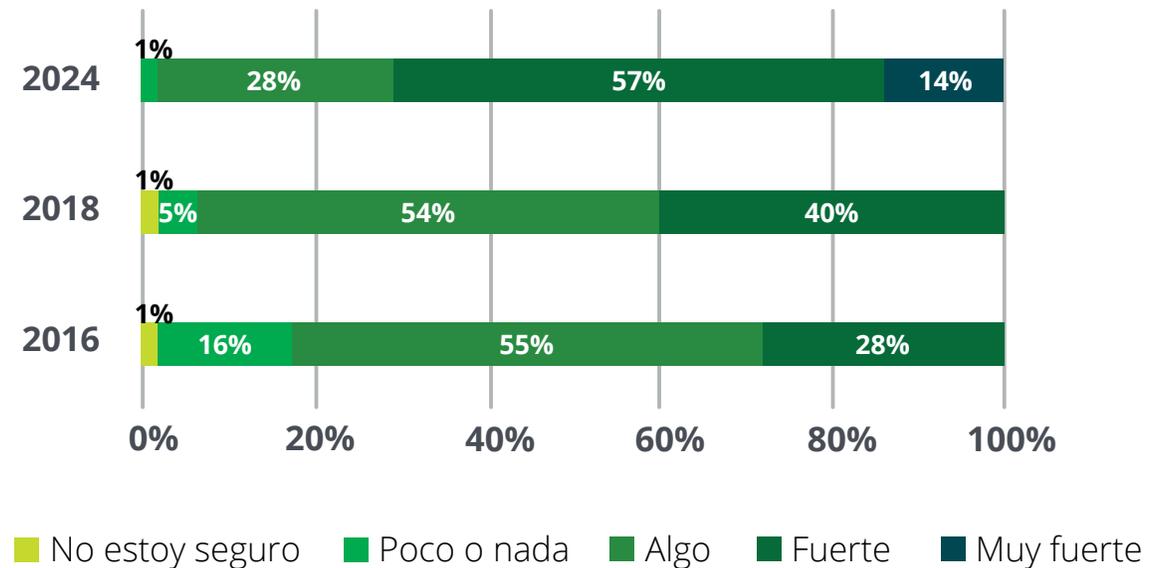
A continuación, listamos aspectos relevantes derivados de la aplicación de la encuesta a más de 200 directores ejecutivos de auditoría (CAE's, por sus siglas en inglés) de 35 países. La reflexión sobre estos aspectos invita a robustecer la estrategia de auditoría interna:

### Impacto de la auditoría interna en la organización:

De acuerdo con las respuestas de los responsables de auditoría interna, el impacto de la función en las empresas se ha incrementado. Sin embargo, surgen dos interrogantes: ¿los órganos de gobierno estarían de acuerdo con esa percepción? y ¿está alcanzando su máximo potencial?

La encuesta revela que las funciones con “poco o nulo” impacto en su organización, pasaron de ser el 5% en 2018 al 1% en 2024; asimismo, los porcentajes de funciones con “fuerte y muy fuerte” impacto se incrementaron considerablemente desde 2018. Lo anterior es una señal de la confianza que tienen los CAE’s respecto de su trabajo en cuanto al impacto que generan en sus organizaciones.

Figura 1. Impacto de la auditoría interna



## Auditoría Interna

Si bien, el impacto de la auditoría interna se ha incrementado en general, también lo han hecho las expectativas que de ella se tienen. De acuerdo con la encuesta, un 86% de las funciones considera que todavía no son tan impactantes como podrían ser. De ahí la necesidad de recapacitar por parte de los CAE's y replantearse el dicho: "haz lo que siempre has hecho, obtén lo que siempre has obtenido".

Para alcanzar su potencial, auditoría interna necesita ir más allá de las expectativas, ser más ambiciosa y comunicar oportuna y puntualmente no solo el resultado de su trabajo, sino todas aquellas situaciones que pueden incrementar el valor que entrega a la organización.

Profundizando en los datos relacionados con las funciones que logran niveles de "impacto muy fuerte", hay diferencias relevantes:

- El 93% de las funciones de "impacto muy fuerte" tiene una estrategia documentada; sin embargo, el porcentaje disminuye al 55% en funciones con "algo" de impacto. Un par de puntos clave para el éxito es tener claridad sobre los resultados esperados por parte de los órganos de gobierno y, una estrategia consensuada y documentada.
- El 64% de las funciones de impacto "muy fuerte" posee una estrategia digital documentada. Esto se compara con un promedio del 38% en funciones menos impactantes.
- La mayoría de las funciones (66%) emplea una revisión periódica de su estrategia para impulsar la mejora continua. El 46% de las funciones de impacto "muy fuerte" también tiene un programa de innovación dedicado (frente a un promedio del 23% de la población). Además, el 54% de las funciones de impacto "muy fuerte" empodera al personal para experimentar sin restricciones ni permisos.

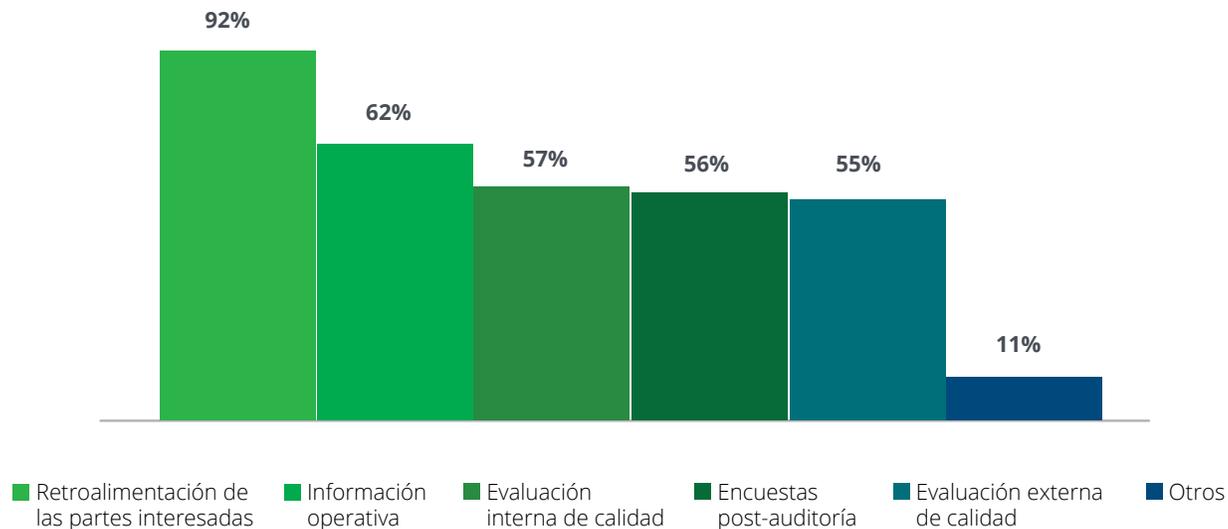
### Indicadores de desempeño:

Con un 92%, la mecánica más utilizada para medir el valor y el impacto de la auditoría interna es la retroalimentación periódica de las partes interesadas.

En relación con lo anterior, es importante considerar que los estándares globales revisados del Instituto de Auditores Internos (Estándar 12.2 Medición del Desempeño)

sugieren un mayor enfoque por parte de los directores de auditoría interna en los objetivos de desempeño de su función y en establecer criterios de medición para evaluar el progreso en la consecución de dichos objetivos.

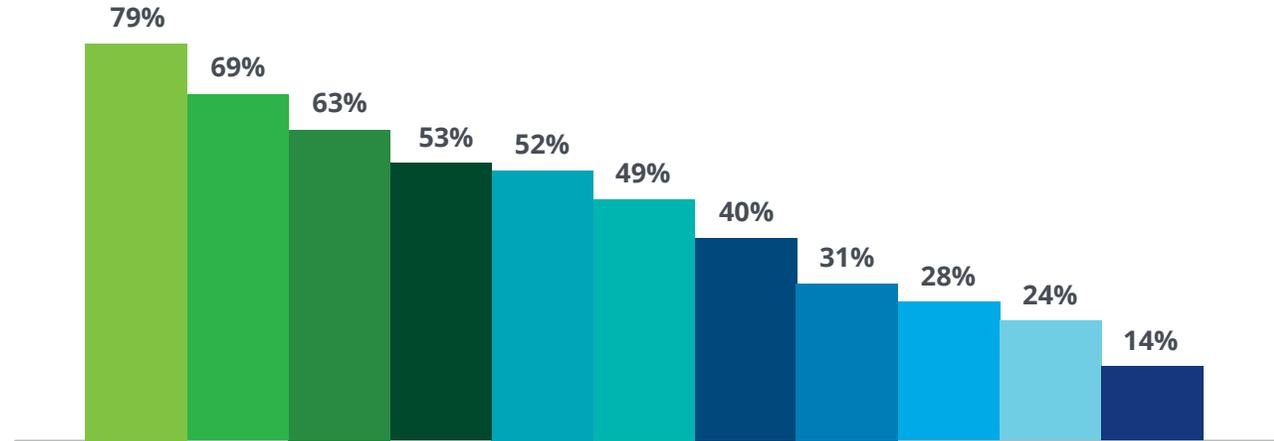
**Figura 2. Mecanismos utilizados para medir el valor y el impacto**



Los encuestados utilizan diversos indicadores para medir su desempeño; sin embargo, los cinco más utilizados se listan a continuación:

01. Finalización oportuna del plan de auditoría.
02. Volumen de observaciones cerradas por auditados dentro de las fechas acordadas.
03. Resultados de aseguramiento de la calidad.
04. Porcentaje de riesgos cubiertos por el plan de auditoría.
05. Rapidez en la comunicación de hallazgos y observaciones.

Figura 3. Métricas comunes de medición del desempeño



■ Capacidad de auditoría interna para completar a tiempo su plan de auditoría.

■ Volumen de observaciones cerradas por los auditados dentro de las fechas acordadas.

■ Resultados de las actividades de aseguramiento de calidad.

■ Porcentaje de riesgos cubiertos por el plan anual.

■ Rapidez con la que comunican hallazgos y observaciones.

■ Presupuesto contra gasto real.

■ Nivel de mejora en la cultura de riesgo en la organización.

■ La reducción de las causas raíz comunes asociadas con sus observaciones.

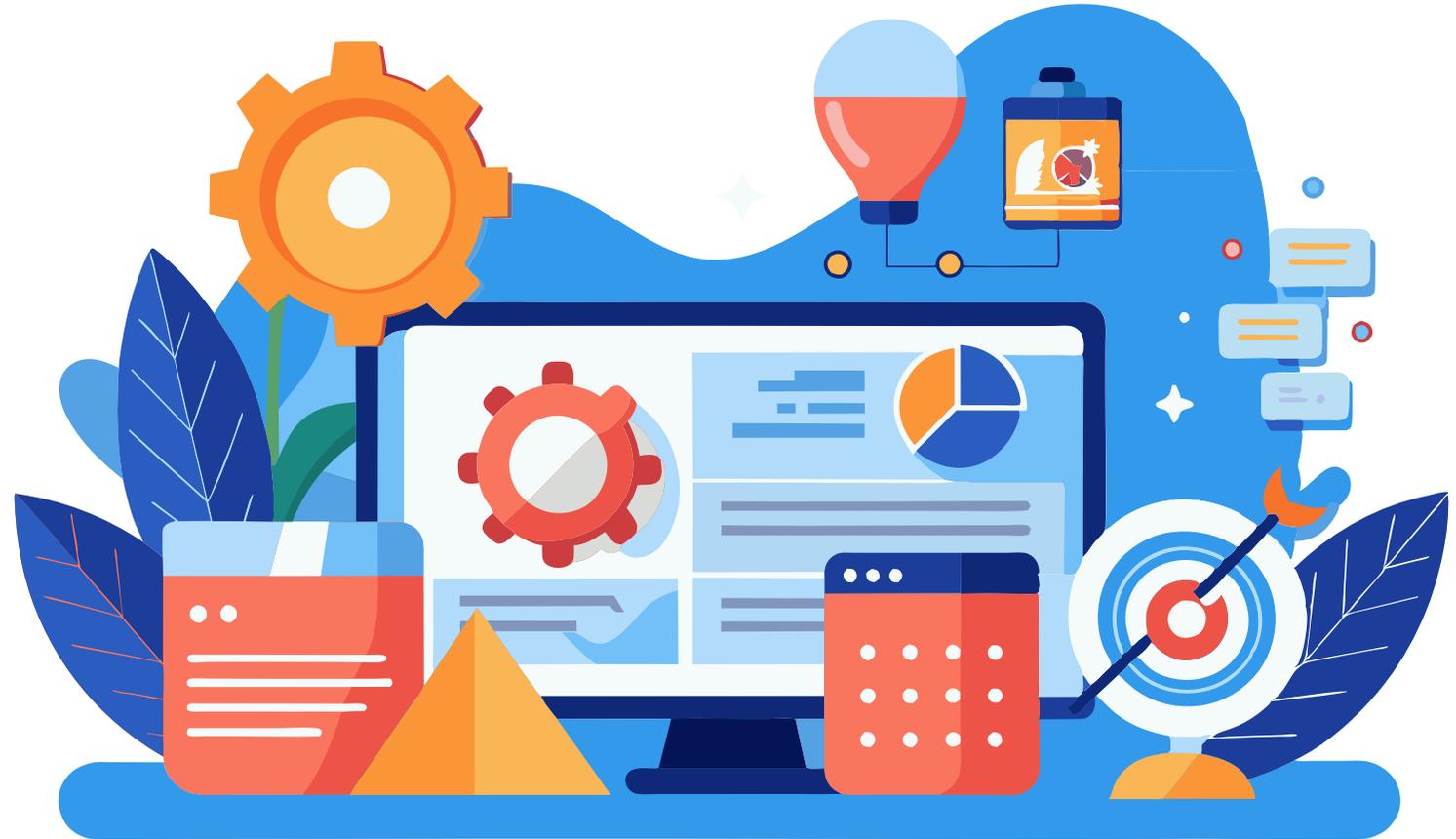
■ Reducción en fallas de control/excepciones identificadas por auditoría interna.

■ Volumen de hallazgos recurrentes y observaciones reabiertas.

■ Volumen de hallazgos.

## Auditoría Interna

Aquellas funciones con un alto grado de alineación entre su propósito y los objetivos estratégicos de la empresa, esfuerzos de mejora continua y con indicadores clave de desempeño operativos (*KPI's*, por sus siglas en inglés), son las más efectivas para impulsar su rendimiento y el valor que brindan a la organización.

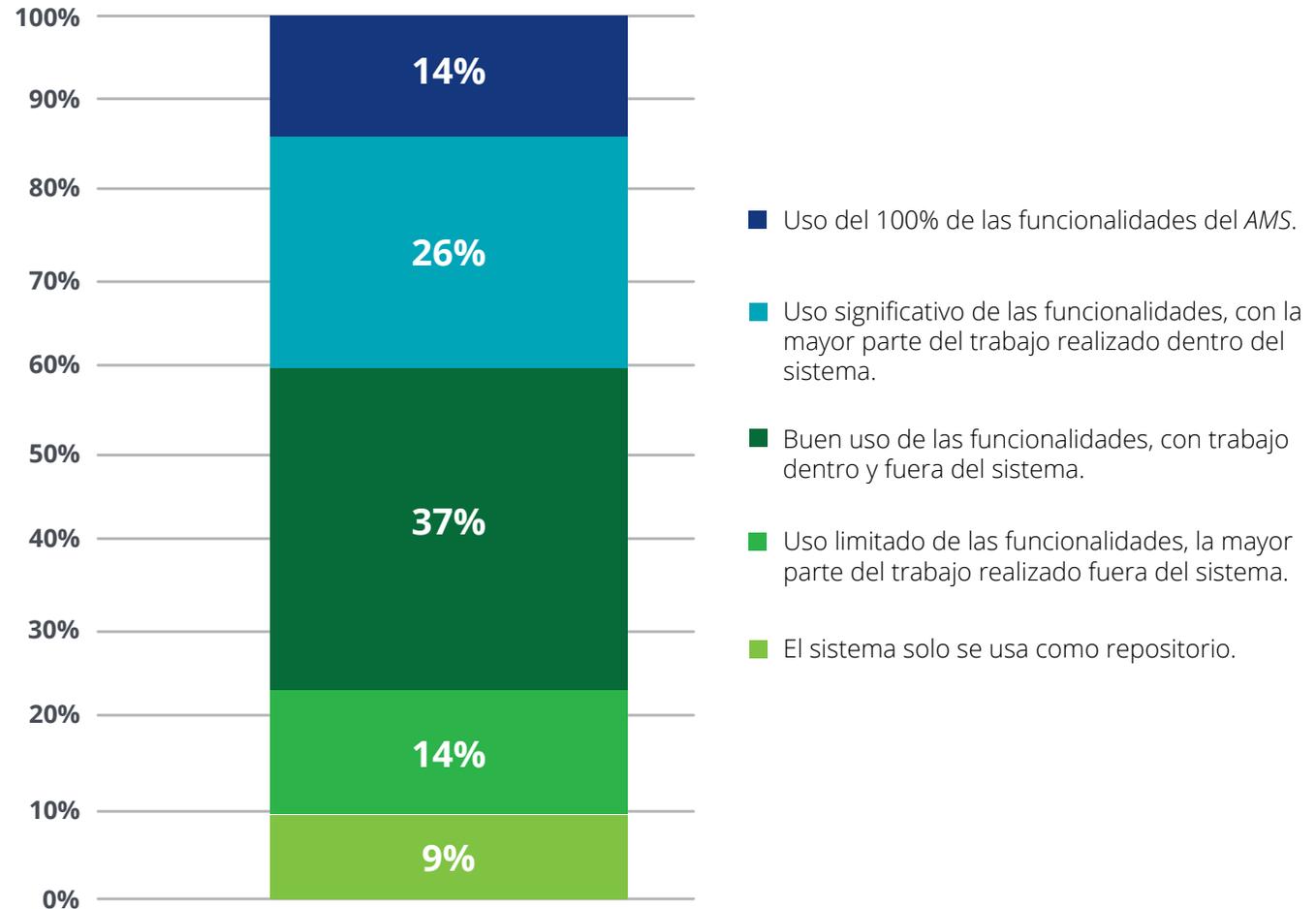


**Evolución digital:**

El uso de tecnologías habilitadoras se ha incrementado de manera sólida con el objetivo de impulsar la eficiencia, el alcance y la calidad. El 60% de las funciones utiliza un *Audit Management System (AMS)*, y dentro del 40% que no lo utiliza, un 59% dijo que planea implementarlo en los próximos tres años.

Respecto de las funciones que usan el AMS, llama la atención que el 37% utiliza un enfoque híbrido; es decir, trabajando dentro y fuera de la aplicación.

**Figura 4. Uso del Sistema de Gestión de Auditoría (AMS)**



## Auditoría Interna

El acceso a los datos y la calidad de los datos permanecen como un desafío para auditoría interna; no obstante, los resultados muestran que el uso de los datos llegó para quedarse. Además de las plataformas AMS, la tecnología más utilizada sigue siendo el análisis de datos, aprovechado por el 83% de las funciones encuestadas.

Aunque su uso todavía es relativamente bajo, la minería de procesos (15%) y la inteligencia artificial (IA, 10%) parecen estar en aumento a medida que las tecnologías se vuelven más accesibles y comerciales. Las funciones de auditoría interna con un impacto “muy fuerte” reconocen los beneficios potenciales de estas

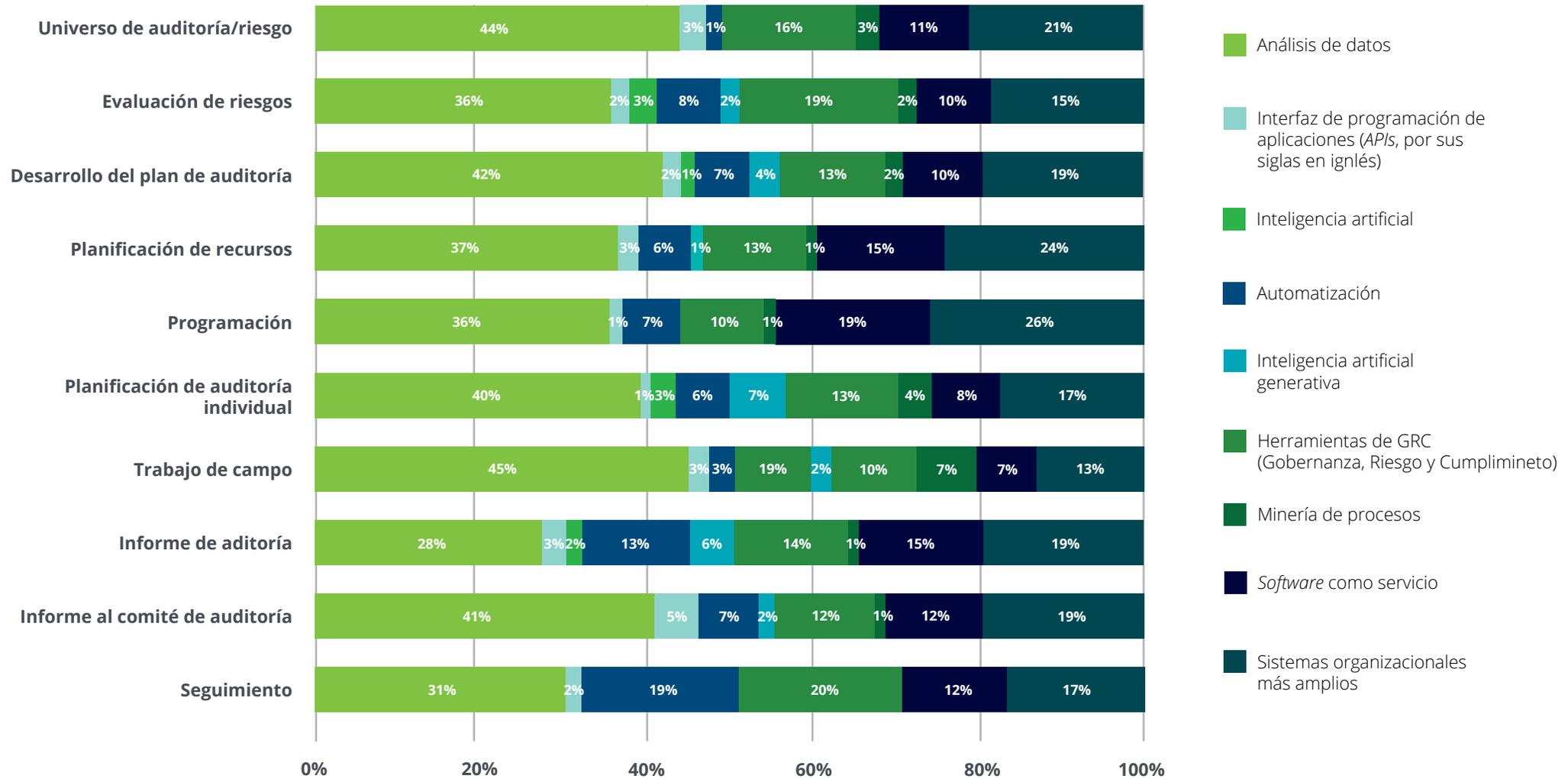
herramientas y buscan activamente su uso, con un 19% de este grupo utilizando IA y un 11% desarrollando casos de uso de IA generativa.

Los responsables de las funciones encuestados ven la mayor oportunidad de la IA generativa en ayudar a impulsar eficiencias, así como en mejorar la calidad y proporcionar mayores conocimientos en los informes de auditoría (55%); trabajo de campo (50%), evaluación de riesgos (44%), planificación de auditorías (40%), desarrollo del plan de auditoría (34%), universo de auditoría/ riesgo (29%), informes al comité de auditoría (25%), y gestión del conocimiento (20%).



## Auditoría Interna

**Figura 5. Uso de la tecnología (excepto AMS) a lo largo del ciclo de vida de la auditoría interna**



## Auditoría Interna

### Transformando el talento:

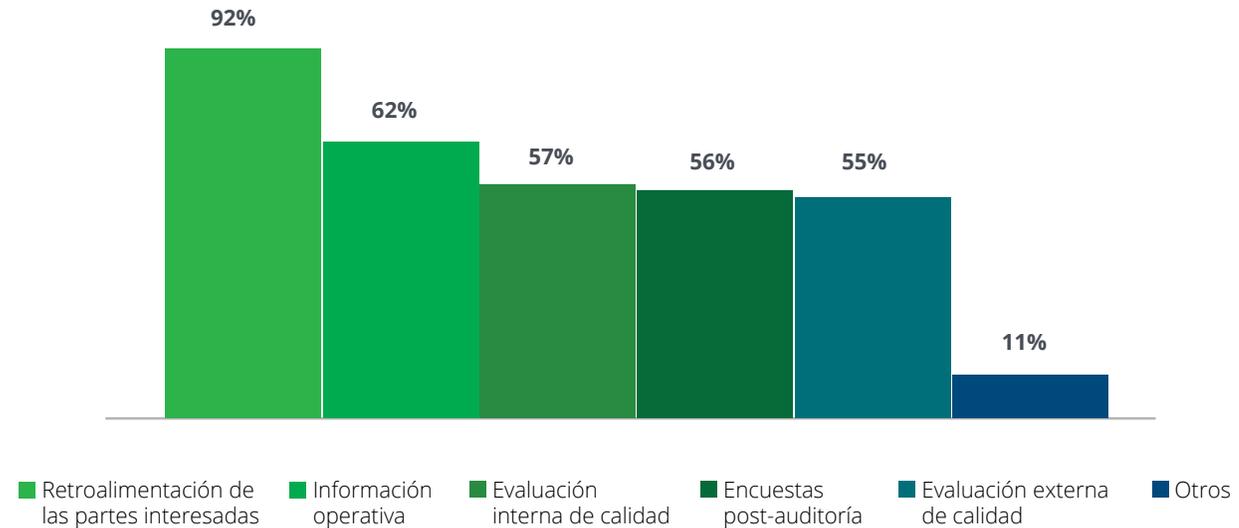
Para ayudar a superar la brecha de habilidades digitales, el 91% de las funciones planea centrarse en la capacitación y el desarrollo, mientras que un 59% proyecta aprovechar sus proveedores de *co-sourcing* u otros terceros, el 59% también buscará trabajar con sus propias organizaciones de tecnología de la información (TI), y el 27% de las funciones va a reclutar activamente más habilidades en estas áreas.

A medida que auditoría interna se prepara para la revolución digital, no sorprende que el 67% de los responsables de las funciones encuestadas esté ocupado en ampliar y profundizar las capacidades tecnológicas dentro de sus equipos.

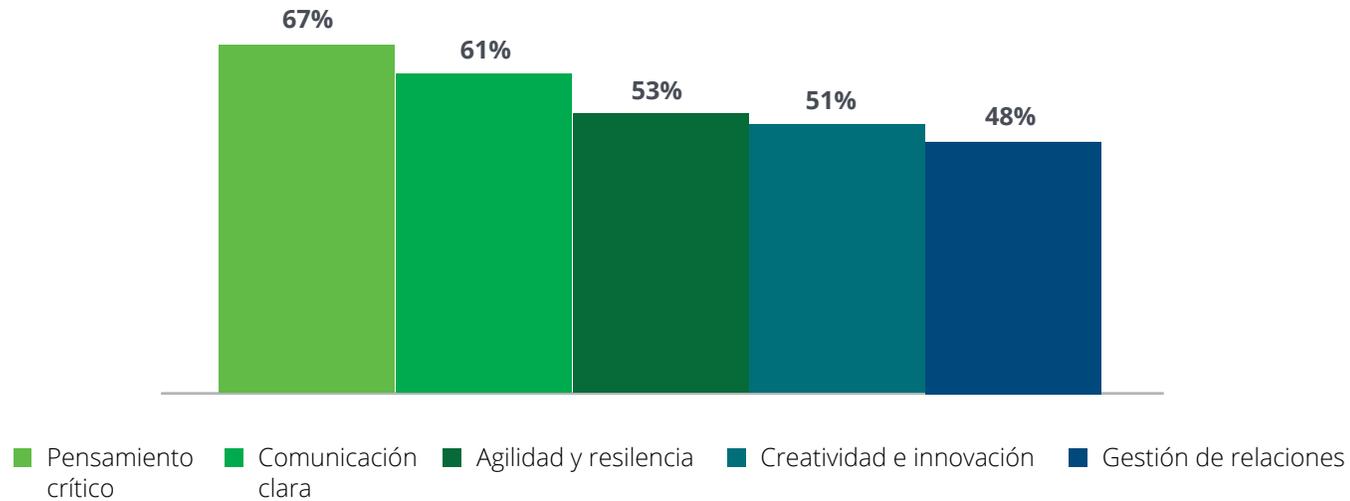
Por otra parte, habilidades personales como el pensamiento crítico, la comunicación y la gestión de relaciones están siendo sumamente demandadas, junto con la creatividad, la innovación y la agilidad para aportar nuevas y reinventadas formas de trabajar.

Sin embargo, encontrar las habilidades adecuadas puede ser complicado, pues el 61% de los responsables encuestados siente que se ha vuelto más difícil atraer y retener talento en auditoría interna.

**Figura 6. Las habilidades técnicas más importantes en los equipos en los próximos tres años**



**Figura 7. Las habilidades humanas más importantes en los equipos en los próximos tres años**



Los directores de las funciones de auditoría interna encuestados también señalan la necesidad de mejorar considerablemente las capacidades para la evaluación de riesgos (44%), la planificación basada en riesgos (44%) y el análisis de la causa raíz (51%).

Lo anterior refleja los retos que están teniendo las funciones de auditoría interna para contar con equipos con capacidades técnicas y personales que enfrenten los retos que el dinamismo en los negocios mueve a una organización.

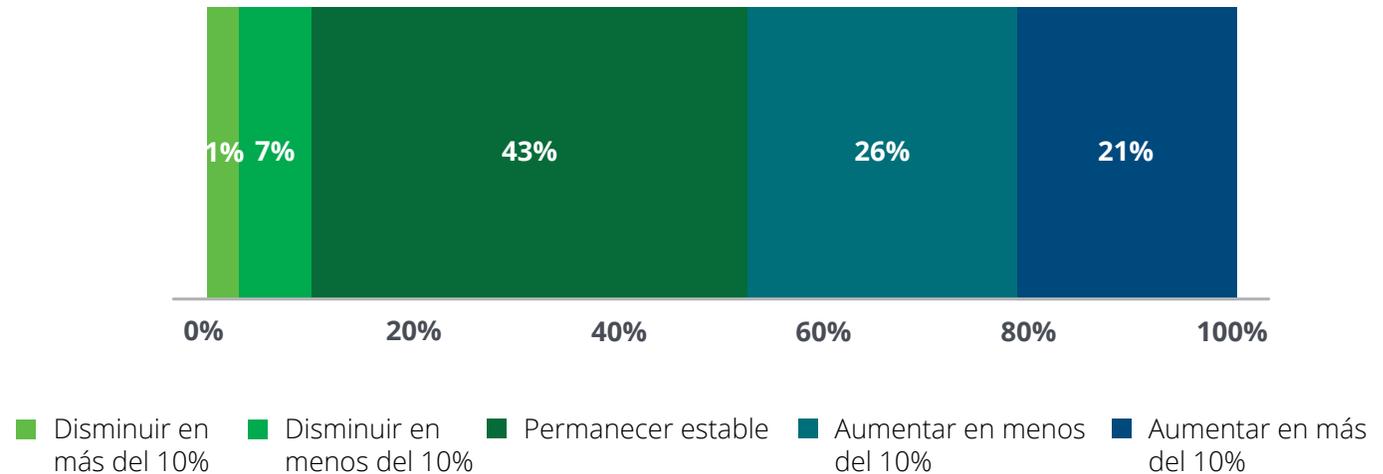
## Auditoría Interna

### Tiempo para innovar:

Después de un periodo de crecientes expectativas para ofrecer más valor, a menudo con igual o menores recursos, el 47% de los directores ejecutivos de auditoría espera que sus presupuestos aumenten en los próximos 1-2 años.

El 53%, sin expectativa de un incremento en el presupuesto, necesitará crear sus propias eficiencias para evitar quedarse estancado. Los responsables de las funciones deben fomentar una cultura de micro innovación en la que los individuos se sientan capacitados para innovar y experimentar.

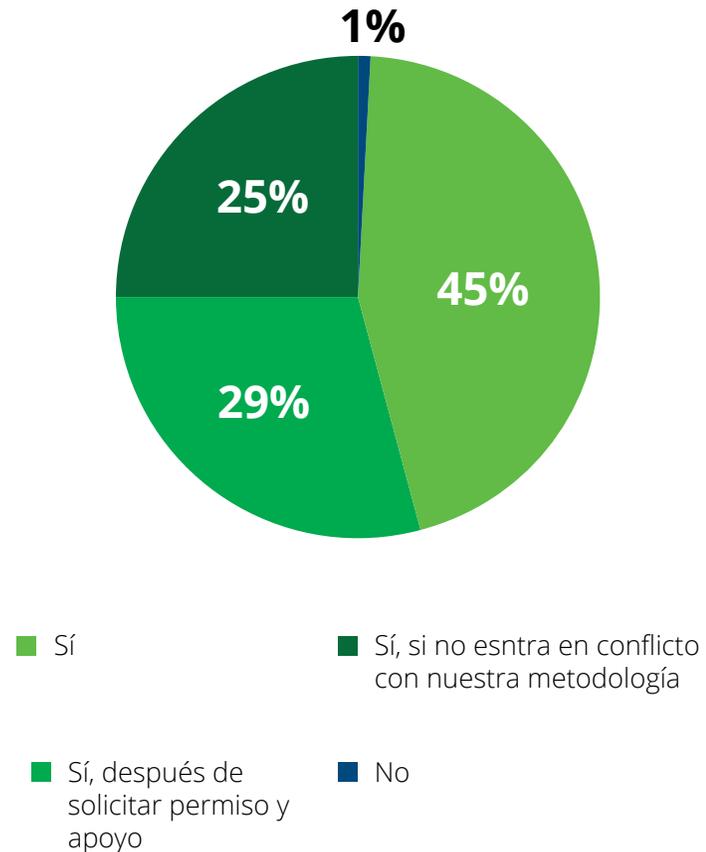
**Figura 8. Perspectiva de los CAE sobre los presupuestos de auditoría interna en los próximos 1-2 años**



## Auditoría Interna

Permitir que los equipos experimenten sin temor al fracaso es fundamental para fomentar la innovación; no obstante, la encuesta nos indica que el 55% de los auditores no está realmente capacitado para innovar, ya que necesita pedir permiso o está confinado a innovar en áreas no centrales y que no desafían el statu quo. Si bien la innovación debe apoyar y promover la calidad de la auditoría, también debe ser capaz de desafiar a las áreas sujetas de su revisión.

**Figura 9. ¿Se empodera a las personas para que experimenten con nuevas prácticas de trabajo?**



### El impacto de la Inteligencia Artificial (IA) generativa:

En los últimos 12 meses hemos observado un aumento en el uso y en la conciencia sobre la IA generativa en auditoría interna. Hasta ahora, la mayoría de las funciones ha utilizado modelos de código abierto para probar sus capacidades en áreas como la investigación de riesgos o la ayuda para redactar o refinar contenido escrito.

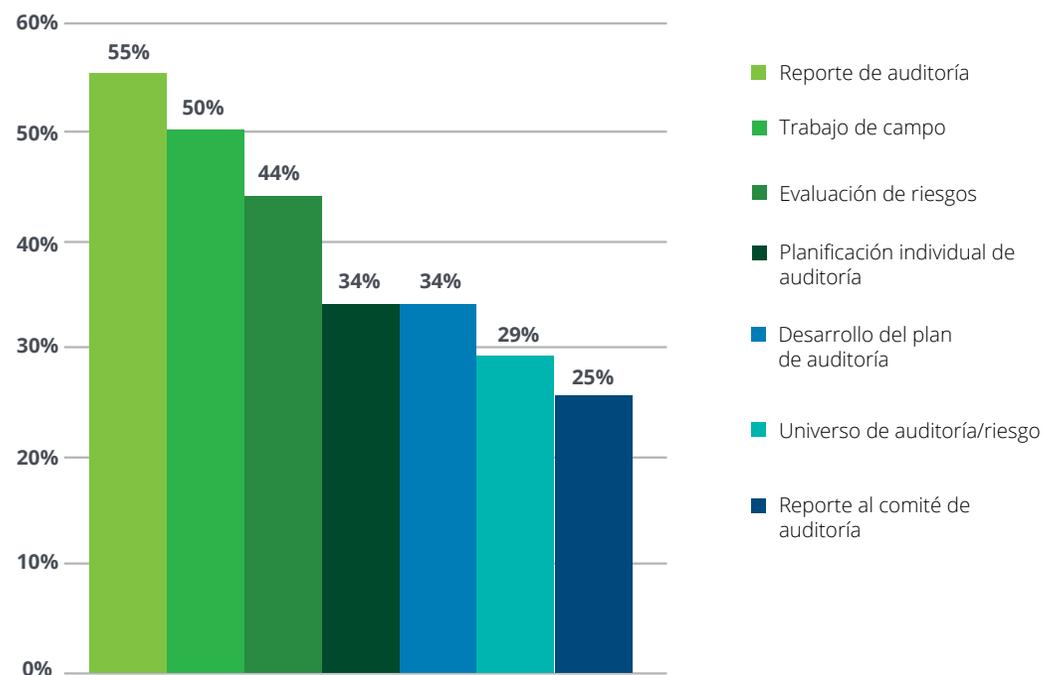
Un número muy reducido de funciones de auditoría interna ha comenzado a desarrollar pruebas de concepto y pilotos más valiosos. Los equipos de auditoría interna deben buscar victorias rápidas y tangibles explorando cómo pueden acelerar ciertas actividades.

Tarde o temprano, las funciones de auditoría interna necesitarán incorporar inteligencia artificial como herramienta de trabajo que les permita incrementar el alcance de sus revisiones,

así como la precisión de estas. Si una empresa tiene dentro de sus planes la automatización y el uso de IA, no hay razón por la que auditoría interna se quede fuera del esfuerzo institucional.

Es sumamente importante que los equipos de auditoría interna evalúen la automatización de aquellas tareas rutinarias que requieren una inversión de tiempo importante.

**Figura 10. Principales áreas de aplicación de IA generativa en el ciclo de vida de la auditoría interna**



## Auditoría Interna

Incorporar valor a la organización por parte de auditoría interna, requiere que la función no solo atienda los retos implícitos asociados al trabajo cotidiano, también debe entender y atender los retos que muchas empresas están o estarán enfrentando en el corto y mediano plazo derivados del crecimiento y la adopción de nuevas regulaciones, metodologías y tecnologías. Estar al tanto de las iniciativas estratégicas de la empresa es fundamental para comenzar su preparación y con esto atender los retos por venir. Entre los desafíos para los que ya se deben preparar, están:

1

Tecnologías innovadoras. La IA y el aprendizaje automático están transformando los negocios en tiempo real, por ello, la auditoría interna debe adaptarse rápidamente para coadyuvar en la seguridad. La función debe evolucionar para evaluar los riesgos y controles de seguridad y ética relacionados con el uso de estas tecnologías. Y, como lo comentamos anteriormente, para comprender también su potencial para optimizar procesos internos.

2

Responsabilidad empresarial y sostenibilidad. Un tema con gran visibilidad es el impacto de la cultura organizacional en cuanto a sostenibilidad y responsabilidad social. Los equipos de auditoría interna deben tener la capacidad de auditar y evaluar cómo la cultura organizacional apoya o limita las iniciativas de sostenibilidad y de inclusión, diversidad y equidad.

Con la entrada en vigor en enero de 2024 de las Normas Internacionales de Sostenibilidad y Clima (IFRS S1 y S2, por sus siglas en inglés), la sostenibilidad es ya una parte importante del ambiente regulatorio mundial e involucra muchas áreas en una organización, entre ellas, las áreas de control interno, auditoría interna, finanzas y relación con inversionistas, entre otras.

3

Ciberseguridad. La persistencia del modelo de trabajo híbrido y remoto plantea riesgos en cuanto a ciberseguridad, protección de datos y continuidad del negocio. Auditoría interna debe evolucionar hacia auditorías en tiempo real que puedan evaluar estos riesgos constantemente y en diversos contextos. Este enfoque implica la necesidad de nuevas herramientas y habilidades para realizar auditorías no programadas y basadas en datos en tiempo real.



# Conclusión

Auditoría interna enfrenta una serie de retos estratégicos que son fundamentales para fortalecer su impacto dentro de las organizaciones y adaptarse a un entorno empresarial en constante evolución. Cada desafío representa una oportunidad para que esta función se consolide como un aliado estratégico en la gestión de riesgos, la generación de valor y la mejora continua.

Capacitación recurrente y especializada, uso de herramientas tecnológicas “tradicionales”, conocimientos de industria, dominio de todos los procesos en la empresa, desarrollo de habilidades personales, comprensión de la regulación aplicable, habilidades para el trato

con personal, involucramiento en las estrategias empresariales, certificaciones técnicas y dominio de ciertas metodologías son algunos de los elementos necesarios para que la función entregue el valor que tanto se espera y sin mucho presupuesto.

Es necesario entender en dónde se encuentra la función en cuanto a cada uno de los temas antes señalados con el objetivo de entender qué se debe reforzar. El cumplimiento del plan anual no debiera ser el objetivo por perseguir, si ese fuera el propósito, la solución sería contratar más gente; adicionalmente, el plan anual no debiera ser más un objetivo estático, si se quiere responder a los retos de la organización, el plan

anual debiera ser dinámico y esto lo convierte en un “objetivo móvil” o en una “meta cambiante”.

En el lenguaje popular, tanto mexicano como estadounidense, existe una frase que puede ser motivo de reflexión para evaluar en qué temas se debe especializar el auditor interno y en qué temas debe recurrir a un externo: “El que mucho abarca, poco aprieta”, y “Jack of all trades master of none”. La dinámica empresarial no se detiene, de hecho, cada vez se incrementa, por lo que entregar valor con un “blanco en movimiento” es un tema que se debe entender con profundidad para atender como corresponde.

## Referencias:

1. *Deloitte's 2024 Global Chief Audit Executive Survey*. Deloitte aplicó a más de 200 directores ejecutivos de auditoría (CAE's, por sus siglas en inglés) de 35 países, los cuales, representan a poco más de 6,000 profesionales de auditoría interna en todo el mundo. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/Advisory/us-advisory-impact-unleashed-the-rise-of-internal-audit-in-a-digital-world.pdf>

## Contactos

### **Sergio Villarreal**

**Socio en Estrategia, Riesgos y Transacciones**

Deloitte México

svillarreal@deloittemx.com

### **Israel Zagal**

**Socio en Estrategia, Riesgos y Transacciones**

Deloitte México

izagal@deloittemx.com



Deloitte se refiere a una o más entidades de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), su red global de firmas miembro y sus sociedades afiliadas a una firma miembro (en adelante “Entidades Relacionadas”) (colectivamente, la “organización Deloitte”). DTTL (también denominada como “Deloitte Global”) así como cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas son entidades legalmente separadas e independientes, que no pueden obligarse ni vincularse entre sí con respecto a terceros. DTTL y cada firma miembro de DTTL y su entidad relacionada es responsable únicamente de sus propios actos y omisiones, y no de los de las demás. DTTL no provee servicios a clientes. Consulte [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para obtener más información.

Deloitte presta servicios profesionales líderes de auditoría y assurance, impuestos y servicios legales, consultoría, asesoría financiera y asesoría en riesgos, a casi el 90% de las empresas Fortune Global 500® y a miles de empresas privadas. Nuestros profesionales brindan resultados medibles y duraderos que ayudan a reforzar la confianza pública en los mercados de capital, permiten a los clientes transformarse y prosperar, y liderar el camino hacia una economía más fuerte, una sociedad más equitativa y un mundo sostenible. Sobre la base de su historia de más de 175 años, Deloitte abarca más de 150 países y territorios. Conozca cómo los aproximadamente 457,000 profesionales de Deloitte en todo el mundo crean un impacto significativo en [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

Tal y como se usa en este documento, “Deloitte S-LATAM, S.C.” es la firma miembro de Deloitte y comprende tres Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades legalmente separadas e independientes, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera y otros servicios profesionales bajo el nombre de “Deloitte”.

Esta comunicación y cualquier archivo adjunto en esta es para su distribución interna entre el personal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), su red global de firmas miembro y sus Entidades Relacionadas (colectivamente, la “organización Deloitte”). Puede contener información confidencial y está destinada únicamente para el uso de la persona o entidad a la que va dirigida. Si usted no es el destinatario previsto, notifíquenos de inmediato, no utilice esta comunicación de ninguna manera y luego elimínela junto con todas las copias de esta en su sistema.

Ni DTTL, sus firmas miembro, Entidades Relacionadas, empleados o agentes será responsable de cualquier pérdida o daño alguno que surja directa o indirectamente en relación con cualquier persona que confíe en esta comunicación. DTTL y cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas, son entidades legalmente separadas e independientes.