



## Presupuesto de la Función de Auditoría Interna: ¿Cuánto es suficiente?

Una característica de una función de auditoría interna exitosa es que cuenta con los recursos adecuados. Los Directores Ejecutivos de Auditoría (DEAs) deben garantizar que los recursos de auditoría interna sean “apropiados, suficientes y se utilicen de manera efectiva para cumplir el plan aprobado”, de acuerdo con las *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna del IIA*. La junta y los miembros del comité de auditoría son igualmente responsables de aprobar el nivel correcto de recursos. Sin embargo, no existe una fórmula simple para desarrollar un presupuesto de auditoría interna.

No se puede determinar el presupuesto óptimo para el próximo año simplemente agregando un factor de inflación a las cifras del año pasado — ni siquiera si el presupuesto del año anterior fue perfecto. Tenga en cuenta que si la función de auditoría interna contaba con los recursos adecuados en el pasado, las recomendaciones de auditoría para mejorar los controles podrían reducir la necesidad de ciertas auditorías en el presupuesto de este año. De lo contrario, si el presupuesto fue demasiado bajo en el pasado, cometer el mismo error dos veces puede complicar el problema. Puede que exista, más que nunca, mayor necesidad de contar con un cronograma de auditoría sólido para el próximo año.

Basar el presupuesto de auditoría interna en montos gastados en organizaciones similares tampoco funciona. Si compara los presupuestos de auditoría interna de compañías de tamaño similar en la misma industria, podría encontrar que un presupuesto es varias veces mayor que el de otra. Esas compañías de tamaño similar pueden parecer iguales en la superficie, pero sus controles internos pueden ser muy diferentes. Una podría tener un programa de gestión de riesgo empresarial, mientras que la otra no. Uno puede tener procesos manuales, mientras la otra se basa en la automatización. Puede haber eficiencia, eficacia, salud, seguridad, tecnología, cumplimiento legal y muchos otros problemas que afectan a las dos compañías de diferentes maneras. Entonces, si bien ambas compañías se beneficiarían de la auditoría interna, gastar los mismos montos en la auditoría interna probablemente sea un error.

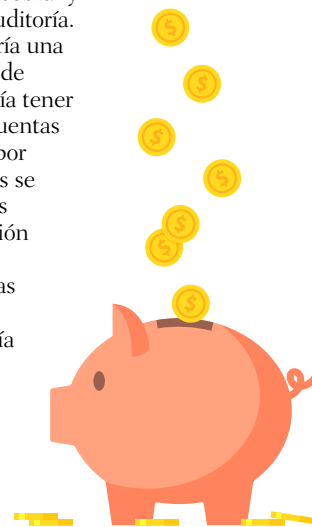
Si bien no existe una fórmula simple para determinar el

presupuesto de auditoría interna, existe un proceso que los comités de auditoría, la gerencia ejecutiva y el departamento de auditoría pueden usar para determinar si el presupuesto de auditoría interna es apropiado para la organización. Al seguir estos pasos, todos pueden estar seguros de que el presupuesto de auditoría interna será adecuado todo el tiempo.

### 1. Definir el Universo de Auditoría

Comience el proceso definiendo el universo de auditoría, cómo están formadas las distintas “entidades auditables” que, en conjunto, incluyen cada parte de su organización — todos los departamentos, divisiones, sistemas, procesos, subsidiarias, programas, actividades e incluso cuentas. Si se puede auditar, se debería incluir en el universo de auditoría como una entidad auditable, incluso si no hay un plan para realizar una auditoría de esa área en el próximo año. La idea es asegurarse que nada se pase por alto.

Cada empresa define su universo de auditoría de manera diferente, según el tamaño y el alcance de sus auditorías. Una organización puede realizar una auditoría del ciclo de ventas, combinando ventas, cuentas por cobrar y recibos de efectivo en una sola auditoría. Por lo tanto, el ciclo de ventas sería una entidad auditable en su universo de auditoría. Otra organización podría tener auditorías separadas de ventas, cuentas por cobrar y recibos de efectivo, por lo que cada uno de estos procesos se listaría como entidades auditables separadas. Una tercera organización puede realizar auditorías por ubicación o puede tener auditorías separadas para varias líneas de productos. Cada empresa definirá sus entidades auditables de manera diferente, pero en cada caso el objetivo es el mismo: asegurar que todo lo que se puede auditar se incluya en el universo de auditoría.



## Sobre El IIA

El Instituto de Auditores Internos Inc. (IIA) es una asociación global de profesionales con más de 190.000 miembros en 170 países. El IIA actúa como el principal defensor de la profesión de Auditoría Interna, emisor de normas internacionales y primordial investigador y educador.

## El IIA

1035 Greenwood Blvd.  
Suite 401  
Lake Mary, FL 32746 USA

## Suscripciones a Disposición

Visite [www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner) para solicitar su suscripción gratuita.

## Comentarios de los Lectores

Envíe sus preguntas y/o comentarios a:  
[tone@theiia.org](mailto:tone@theiia.org)

## Consejo Asesor de Contenido

Con décadas de experiencia en la alta dirección y consejo de administración, los siguientes apreciados profesionales proporcionan orientación sobre el contenido de esta publicación:

Martin M. Coyne II  
Michele J. Hooper  
Kenton J. Sicchitano

## 2. Evaluar los Riesgos

La formulación de un universo de auditoría completo ayuda a garantizar que nada se pase por alto. La auditoría interna puede auditar cualquier cosa, pero no puede auditar todo. Los próximos pasos para establecer el presupuesto de auditoría interna son el evaluar los riesgos y determinar qué es lo que más se necesita auditar.

Al trabajar con personal clave en toda la organización, la auditoría interna evaluará la probabilidad de riesgos significativos en cada entidad auditable. También estimará el impacto probable de cada tipo de riesgo para decidir qué riesgos son los más importantes. A menudo, los auditores consideran la velocidad de los riesgos o la rapidez de la probabilidad de que esos riesgos se materialicen.

No es una tarea fácil. La auditoría interna debe considerar todo lo que podría afectar el logro de los objetivos de la empresa — no solo los impactos negativos, sino también los riesgos de oportunidades perdidas. El DEA generalmente consultará con la administración, con el comité de auditoría y con los proveedores de aseguramiento, tales como auditores externos, oficiales de cumplimiento, especialistas en controles internos y especialistas en gestión de riesgos. Los cuestionarios se pueden usar como una herramienta para recopilar información o se pueden evaluar las encuestas a los empleados. La auditoría interna puede analizar información comparativa sobre organizaciones similares u otros tipos de evidencia que pueden ayudar a construir una comprensión completa de los riesgos de la compañía.

Los auditores internos también revisarán los resultados de auditorías anteriores. Pero el objetivo principal no es detenerse en errores pasados. Los auditores deben determinar dónde pueden surgir nuevos problemas, por lo que también consideran metas, objetivos, presupuestos, pronósticos y posibles cambios en las operaciones. La recopilación y evaluación de toda la información puede llevar mucho tiempo pero es la única manera de garantizar que los limitados recursos de auditoría se utilicen dónde y cuándo más se necesiten.

La lista de entidades auditables está ordenada de mayor a menor riesgo percibido, y se proporcionan breves descripciones para explicar por qué el área o el proceso se considera de riesgo alto, medio o bajo. Las auditorías específicas requeridas por la legislación o el reglamento se trasladan automáticamente a la parte superior de la lista. La lista también podría ajustarse por factores como el tiempo transcurrido desde la última auditoría.

## 3. Desarrollar el Plan de Auditoría

El siguiente paso para determinar el presupuesto es decidir qué auditorías deben realizarse. Debido a que las entidades auditables han sido clasificadas por riesgo, generalmente es fácil determinar qué auditorías son las más importantes. Para garantizar que el programa sea lo suficientemente flexible como para abordar los riesgos nuevos y emergentes, los recursos también deben asignarse para auditorías de “respuesta rápida” no planificadas. El borrador del plan de auditoría también debe lograr un equilibrio adecuado entre los compromisos de aseguramiento tradicionales y el trabajo de consultoría.

De alguna manera, decidir sobre el presupuesto de auditoría interna es como comprar una póliza de seguro. El costo es un factor, pero la cobertura debe ser adecuada para proteger a la empresa contra los riesgos que no puede asumir. Obviamente, las áreas de mayor riesgo de la compañía deben ser auditadas pero las auditorías de las áreas de menor riesgo pueden no estar justificadas por el costo. El secreto es equilibrar lo que su organización requiere en términos de servicios de auditoría interna con los riesgos específicos identificados.

Debido a que el nivel apropiado de recursos de auditoría interna puede ser subjetivo, muchos comités de auditoría revisan periódicamente los cinco riesgos principales que la auditoría interna no podrá abordar con los recursos actuales. Si el comité de auditoría no se siente cómodo con el nivel de riesgo en las áreas que no están incluidas en el cronograma de auditoría propuesto, es hora de considerar aumentar el presupuesto para que se puedan realizar auditorías adicionales.

## 4. Determinar los Gastos de Capacitación, Contratación y Administración.

Obviamente, hay más en el proceso de presupuesto de auditoría interna que simplemente realizar una evaluación de riesgos en toda la organización y acordar un calendario de auditorías. Los presupuestos y los cronogramas también deben consentir tiempo libre, así como el tiempo dedicado a tareas administrativas, capacitación y actividades como el control de calidad y el seguimiento de la auditoría.

Por lo general, es fácil estimar los costos administrativos y generales de acuerdo con los presupuestos anteriores. Pero es importante considerar cuidadosamente las necesidades de capacitación — no solo el presupuesto de capacitación, sino también el impacto que la capacitación podría tener en el número de auditorías que se pueden realizar durante el año.

El DEA debe garantizar que los recursos de auditoría interna sean apropiados, suficientes y se utilicen de manera efectiva para lograr que el plan aprobado cuente con la amplitud, profundidad y puntualidad que esperan la alta dirección y el directorio. Cuando los DEAs asignan auditores a los compromisos planificados, pueden descubrir lagunas en el conocimiento, las habilidades y las competencias del personal necesario para completar las auditorías con éxito. Si la cantidad o la combinación de recursos es insuficiente para cubrir los compromisos planeados de manera eficiente y efectiva, el DEA puede necesitar contratar personal adicional, subcontratar recursos externos o usar auditores “invitados” de otras partes de la organización. Cada uno de estos enfoques tiene ventajas y desventajas y cada uno puede tener un impacto en el proceso presupuestario.

## 5. Revisar y Aprobar: La Independencia Importa

Es importante revisar el presupuesto operativo periódicamente para garantizar que sea realista y preciso, identificando e informando cualquier variación con prontitud. En la mayoría de las organizaciones, el DEA prepara el presupuesto y la alta gerencia lo revisa, pero la revisión final y la aprobación se la dejan al comité de auditoría o a la junta directiva.

Sorprendentemente, un factor que marca una diferencia significativa en los presupuestos de auditoría interna es la independencia del comité de auditoría. En una encuesta reciente realizada por el Centro Ejecutivo de Auditoría del IIA, se solicitó a los DEAs que indicaran su nivel de acuerdo con la declaración: “La actividad de auditoría interna en mi organización cuenta con suficientes recursos y cuenta con profesionales competentes y objetivos capaces de llevar a cabo el plan de auditoría interna”. En organizaciones con un comité de auditoría independiente, un 70 por ciento de los DEAs estaban totalmente de acuerdo o algo de acuerdo con esa declaración. Pero en las organizaciones donde el comité de auditoría no era independiente, solo el 56 por ciento estuvo de acuerdo en que los recursos eran adecuados.

Los DEAs tuvieron una probabilidad significativamente mayor de declarar que tenían recursos suficientes en organizaciones con comités de auditoría independientes que en organizaciones donde el comité de auditoría no era independiente de la administración.

## Aproveche al Máximo su Presupuesto de Auditoría Interna

### 1. Realizar evaluaciones de riesgo sólidas.

La mejor manera de planificar auditorías efectivas es conocer sus riesgos. Además de las evaluaciones periódicas de riesgos, estas deben ser una parte estándar de cada compromiso de aseguramiento realizado por la auditoría interna.

### 2. Adoptar herramientas de auditoría y análisis automatizadas.

Las herramientas asistidas por computadora pueden permitir a los auditores capturar y analizar grandes volúmenes de datos en tiempo real, detectar errores y fraudes con mayor rapidez y evitar problemas antes de que puedan crecer. Comenzar implica nuevos costos y tiempo de capacitación, pero estas herramientas a menudo permiten a los auditores aumentar la eficiencia y la eficacia de la cobertura de auditoría.

### 3. Coordinar planes y horarios con otros proveedores de aseguramiento.

La coordinación debe incluir el intercambio de planes estratégicos y de auditoría, así como el establecimiento de relaciones de trabajo cercanas con otros proveedores de aseguramiento, tales como especialistas en control interno, funciones de gestión de riesgos y auditores externos.

### 4. Use técnicas de auditoría remota para reducir el tiempo y los gastos de viaje.

Algunas cosas solo se pueden hacer cara a cara, pero si los auditores tienen acceso remoto a sistemas e información, es posible que se reduzcan significativamente los tiempos de viaje.

### 5. Convoque a “auditores invitados” de otras partes de la organización.

Los programas de auditores invitados pueden aprovechar los talentos de quienes no son auditores en toda la organización, mejorando la coherencia y compartiendo las mejores prácticas en todas las divisiones operativas al tiempo que aumentan la comprensión de los riesgos y los controles.

El presupuesto de auditoría interna es un proceso complejo. Preparar, revisar y aprobar el presupuesto requiere tiempo y esfuerzo, pero un presupuesto sólido es una herramienta importante para la toma de decisiones. Los planes y presupuestos de auditoría interna sirven como mapas de ruta para la función de auditoría interna, aclarando los objetivos de rendimiento y controlando el exceso de gastos. Un presupuesto adecuado puede ayudar a garantizar que los auditores, la gerencia ejecutiva y el comité de auditoría estén de acuerdo con el perfil de riesgo de la organización y con las metas y objetivos de la auditoría. Es por eso que los estándares profesionales requieren que todos los departamentos de auditoría interna comuniquen los planes y los requisitos de recursos, incluidos los cambios interinos significativos, a la alta administración y al consejo para su revisión y aprobación. Es solo una de las formas de garantizar que los recursos de auditoría interna sean adecuados, suficientes y se utilicen de manera efectiva.

## La Auditoría Interna Cuenta con Suficientes Recursos

### Comité de Auditoría Independiente



### Comité de Auditoría No Independiente



### Todos



■ Totalmente de acuerdo ■ Algo de acuerdo ■ Algo en desacuerdo ■ Totalmente en desacuerdo

*Nota: Encuesta de North American Pulse 2018, P44: Indique su nivel de acuerdo con la siguiente declaración: La actividad de auditoría interna en mi organización cuenta con suficientes recursos y cuenta con profesionales competentes y objetivos capaces de llevar a cabo el plan de auditoría interna. n = 634.*

*Las DEAs tuvieron una probabilidad significativamente mayor de declarar que tenían recursos suficientes en organizaciones con comités de auditoría independientes que en organizaciones donde el comité de auditoría no era independiente de la administración.*



## Encuesta Rápida

¿Con qué frecuencia el comité de auditoría revisa el presupuesto de auditoría interna y el plan de compromisos en su organización?

- Permanentemente o al menos trimestralmente.
- Al menos dos veces al año.
- Al menos una vez al año.
- Nunca o menos de una vez/año.
- N/A (No tenemos un comité de auditoría o no tenemos una función de auditoría interna).

Visite [www.theiia.org/tone](http://www.theiia.org/tone) para responder la pregunta y conocer cómo responden los demás.

## Resultado de la Encuesta Rápida:

¿Con qué frecuencia se reúne su comité de auditoría en sesión ejecutiva con el director ejecutivo de auditoría (sin la presencia de la gerencia)?



29%

Nunca o menos de una vez al año.

13%

Una vez al año.

23%

Más de una vez al año, pero no después de cada reunión del comité de auditoría en persona.

34%

Después de cada reunión del comité de auditoría en persona.

Fuente: Encuesta *Tone at the Top* Octubre 2018.