

TONE TOP[®]

at the

Proporciona a la alta dirección, juntas directivas y comités de auditoría, información concisa sobre temas relacionados con la gobernanza.

Edición 128 | Octubre 2025



La Perspectiva del Consejo sobre el Desempeño del Director Ejecutivo de Auditoría

Dado el flujo constante de riesgos emergentes y un entorno empresarial en rápida evolución, los consejos dependen de la auditoría interna para proporcionar aseguramiento y asesoramiento independientes y objetivos. Como líderes de auditoría interna, los DEA's son responsables de gestionar y mantener esta área crítica y de asegurarse de que los consejos reciban información valiosa que puedan utilizar en su función de gobernanza.

La supervisión del consejo es esencial para garantizar la eficacia global de la función de auditoría interna, incluida la calidad del desempeño del DEA.

¿Qué pasos pueden dar los consejos para determinar si su DEA cumple con las exigencias del puesto?

Este Tone at the Top considera los aspectos relacionados con la evaluación del desempeño del DEA y los recursos relacionados disponibles para los consejos.

Cumpliendo el Papel de DEA

Las funciones del DEA abarcan una amplia gama de áreas que incluyen la planificación estratégica de auditoría interna, la obtención y el mejor uso de los recursos, la construcción de relaciones dentro y fuera de la función, la comunicación con los grupos de interés de auditoría interna y asegurar el desempeño óptimo de la función.

La independencia es “la libertad frente a condiciones que perjudican la capacidad de la función de auditoría interna para desempeñar sus responsabilidades de manera imparcial.”

- Normas Globales de Auditoría Interna

[Las Normas Globales de Auditoría Interna](#) del Instituto de Auditores Internos ofrecen detalles específicos sobre cómo se espera que los DEA desempeñen este papel (véase la Norma 7.2 Cualificaciones del Director Ejecutivo de Auditoría). Las Normas están diseñadas para mejorar las funciones de auditoría interna en diferentes sectores proporcionando un marco cohesivo para comprender y ejecutar los principios y requisitos de auditoría interna.

Las Normas proporcionan un marco para un programa de aseguramiento y mejora de la calidad (PAMC) que garantiza que la función de auditoría interna cumpla con las Normas, alcance los objetivos de desempeño y promueva la mejora continua. También piden que el consejo reciba aseguramiento sobre la calidad del desempeño del DEA y de la función de auditoría interna.

Las Normas analizan las expectativas para el DEA, delimitando el papel de liderazgo del DEA en la gestión de todos los elementos de la función de auditoría interna y asegurando la calidad de los servicios de auditoría en cumplimiento con las Normas. “Comprender las nuevas Normas y sus implicaciones ayudará a los comités de auditoría a asegurar que su empresa aproveche eficazmente la función de auditoría interna, logrando un mayor valor de sus actividades de auditoría interna”, según el [Informe de Prácticas del Comité de Auditoría 2025](#), una colaboración entre el Centro de Calidad de Auditoría y el Centro de Deloitte para la Efectividad del Consejo.

Además de abordar el propósito de la auditoría interna, las Normas establecen principios, requisitos, consideraciones y ejemplos para la auditoría interna en áreas que incluyen:

- Ética y profesionalismo.
- Gobierno de la función de auditoría interna.
- Gestión de la función de auditoría interna.
- Desempeño de los servicios de auditoría interna.

Para cada principio analizado, las Normas incluyen ejemplos de evidencia de conformidad – indicaciones de que se han cumplido los requisitos – que los consejos pueden adaptar para determinar cómo evaluar el desempeño del DEA.

Por ejemplo, el Dominio IV de las Normas aborda la gestión

de la función de auditoría interna, incluyendo el Principio 9: Planificar Estratégicamente. Para comprender los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de la organización, bajo este principio, los ejemplos de evidencia de conformidad de la Norma incluyen:

- Documentación de la revisión y consideración por parte del DEA de los marcos y procesos relacionados con el gobierno, gestión de riesgos y control utilizados por la organización, como estatutos del consejo y comités que marcan las expectativas de gobierno, así como leyes, regulaciones y otros requisitos.
- Revisiones de las agendas del consejo o actas de reuniones que discutan preocupaciones estratégicas o notas de las conversaciones del DEA sobre estos temas con quienes tienen roles en gobierno y gestión de riesgos.
- Revisión de la declaración de apetito por riesgo de la organización o la comunicación documentada con el consejo y la alta dirección sobre el apetito y la tolerancia al riesgo.
- Documentación de la orientación o formación para el personal de auditoría interna sobre gobierno, apetito por el riesgo y procesos de control.
- Revisión de estrategias y planes de negocio.
- Revisión de comunicaciones de los reguladores.
- Un conocimiento establecido de la matriz de riesgos y control de la organización.

Según los directores de la empresa, las tres principales prioridades para los comités de auditoría en 2025 son:

- 1. Ciberseguridad**
- 2. Gestión de Riesgos Empresariales**
- 3. Talento en Finanzas y Auditoría Interna**

Fuente: [Informe de Prácticas del Comité de Auditoría 2025](#)

Sobre el IIA

El Instituto de Auditores Internos (IIA) es una asociación profesional internacional sin fines de lucro que presta servicios a más de 265,000 miembros globales y ha otorgado más de 200,000 certificaciones de Auditor Interno Certificado (CIA) en todo el mundo. Establecido en 1941, el IIA es reconocido globalmente como líder de la profesión de auditoría interna en estándares, certificaciones, educación, investigación y orientación técnica. Para más información, visite theiia.org.

El IIA

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

Suscripciones Complementarias

Visite theiia.org/Tone para registrarse y acceder a la suscripción.

Feedback del Lector

Envíe sus preguntas/comentarios a:
Tone@theiia.org.

Norma 12.1 Evaluación Interna de Calidad

El director ejecutivo de auditoría debe establecer una metodología para las evaluaciones internas, tal como se describe en la Norma 8.3 de Calidad, que incluya:

- Seguimiento continuo de la conformidad de la función de auditoría interna con las Normas y el progreso hacia los objetivos de desempeño.
- Autoevaluaciones periódicas o evaluaciones realizadas por otras personas dentro de la organización con suficiente conocimiento de las prácticas de auditoría interna para evaluar la conformidad con las Normas.
- Comunicación con el consejo y la alta dirección sobre los resultados de las evaluaciones internas.

Los consejos también deben ser conscientes de la responsabilidad del DEA de mantener y mejorar las competencias dentro de la función de auditoría interna. La guía sobre la gestión de la función de auditoría interna, Dominio II Ética y Profesionalidad, exige que el DEA informe al consejo sobre las cualificaciones y competencias necesarias para gestionar la función y cumplir con sus expectativas, e identificar áreas de mejora.

La Norma 3.1 Competencia pide al DEA:

- Considerar las capacidades de los auditores internos en la asignación de trabajos, la selección de personal y la identificación de las necesidades de formación y competencias.
- Participar en evaluaciones de desempeño.
- Fomentar la curiosidad intelectual, invertir en la formación y en otras oportunidades para mejorar el desempeño de la auditoría interna.
- Estar al tanto de las oportunidades de utilizar otros proveedores de servicios de aseguramiento y asesoramiento para mejorar las capacidades de la función de auditoría interna.

Un Marco de Competencias

Al evaluar la calidad del desempeño del DEA, los consejos también pueden recurrir al [Marco de Competencias de Auditoría Interna del IIA](#) como guía. El marco contiene ejemplos de niveles progresivos de competencia en subcategorías específicas de conocimientos y habilidades.

Bajo el marco, Perfil del Rol 9 – DEA, se espera que los DEAs demuestren al menos un nivel avanzado en todas las competencias de auditoría interna y profesionales establecidas, y se espera un nivel de experto en la mayoría de ellas. También deben tener un nivel de experto en algunas competencias de gobernanza y gestión de riesgos.

Como parte de su evaluación, los directores pueden considerar qué tan bien el DEA:

- Gestiona el gobierno y la estrategia de la función de auditoría interna.
- Lidera y supervisa a los auditores internos.
- Participa en comunicaciones y negociaciones efectivas en toda la organización.

- Proporciona asesoramiento al consejo y a la alta dirección para mejorar los procesos de gestión de riesgos de la organización.
- Aplica análisis avanzados y supervisión continua de riesgos.
- Ofrece liderazgo intelectual sobre riesgos emergentes, consideraciones regulatorias y prácticas actuales en la gestión de riesgos empresariales.
- Aborda cuestiones de mejora de calidad. Tanto el marco como las Normas abordan la necesidad de un PAMC eficaz que garantice que la función interna de auditoría cumpla con las Normas, alcance los objetivos de desempeño y promueva la mejora continua. Se pide a los consejos obtener aseguramiento sobre la calidad del desempeño del DEA y de la función de auditoría interna a través del PAMC.

El Valor del Talento de Alta Calidad

Los conocimientos del DEA pueden ofrecer una perspectiva única en todas las áreas de la organización y pueden ser especialmente valiosos cuando las organizaciones se apresuran a aprovechar las nuevas tecnologías. “Los consejos y la auditoría interna desempeñan un papel fundamental en guiar a las empresas a través de este panorama de riesgo en evolución de la IA”, señala el documento [NACD “Preparación para la Crisis de IA: Roles clave para los consejos y la auditoría interna.”](#)

Las contribuciones generales de la auditoría interna parecen estar bien comprendidas. El 89 % de los directores afirma que auditoría interna tiene un alto nivel de comprensión de las operaciones empresariales, y el 82% ve una oportunidad para extraer más valor de la auditoría interna, según el [Informe de Prácticas del Comité de Auditoría 2025](#).

Los comités de auditoría deberían seguir cultivando relaciones sólidas con los líderes de auditoría interna,

además de centrarse en la planificación de la sucesión para los miembros clave del equipo de auditoría, según el informe. También es importante considerar la idoneidad de la asignación de recursos para financiar las funciones de auditoría interna, de modo que puedan invertir en mejoras a largo plazo de sistemas y procesos para apoyar a la empresa.

Habilidades y Competencias Necesarias

Una función de auditoría interna eficaz puede crear, proteger y mantener el valor organizativo, ofreciendo información y asesoramiento críticos. El rol del consejo para asegurar que la auditoría interna pueda cumplir ese papel incluye comprender las habilidades y competencias necesarias en un DEA. Los recursos aquí discutidos pueden ayudar a los consejos a evaluar al DEA y a tomar medidas para mejorar las contribuciones que estos ejecutivos y sus equipos pueden hacer a la organización.

Según los DEA's que participaron en la encuesta [Pulse of Internal Audit 2025](#) de la IIA en América del Norte:

- Más del 80% reporta directamente a su consejo, generalmente a través del comité de auditoría del mismo.
- El ochenta y siete por ciento asistió a todas las reuniones del comité de auditoría en el último año.
- El ochenta y nueve por ciento era responsable de una o más áreas fuera de la auditoría interna. Algunas de las áreas de responsabilidad más comunes, incluyen la investigación de fraudes, el programa Sarbanes-Oxley y los programas de gestión de riesgo (ERM).
- Más del 90% afirmó que la adopción del análisis de datos era esencial para el futuro de la profesión.

PREGUNTAS PARA LOS MIEMBROS DEL CONSEJO

- ¿Tiene el consejo una relación de reporte directa con el DEA?
- ¿Qué directrices o métricas utilizan la organización y el consejo para evaluar el desempeño del DEA?
- Si el consejo tiene acceso a estas métricas, ¿proporcionan a los directores información suficiente para evaluar el desempeño del DEA?
- Si no, ¿qué información y conocimientos adicionales se necesitan?