

REGLAMENTO DE
AUDITORÍA INTERNA
GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE
GOBIERNO CORPORATIVO



TABLA DE CONTENIDOS

1. Fundamentos del Reglamento de Auditoría Interna	2	¿Qué es y qué no es el Reglamento de Auditoría Interna? (pág. 2) ¿Por qué es indispensable contar con un Reglamento de Auditoría Interna? (pág. 3) Alcance y aplicación (pág. 3) Objetivo del Reglamento (pág. 4) Conexión con los pilares del buen gobierno corporativo (pág. 5) Gobernanza de Grupo y Auditoría Interna (pág. 6)
2. Componentes clave y estructura	7	
3. Guía paso a paso para la implementación	15	
4. Consideraciones de tiempo	19	
5. Desafíos de implementación y escenarios críticos	21	
6. Anexos y recursos	24	
Glosario de Términos	24	
Anexo I: Términos de Referencia (TdR) del Jefe de Auditoría Interna	25	

Sobre los Autores | Cefeidas Group

Cefeidas Group es una firma de asesoramiento internacional que ayuda a sus clientes a avanzar hacia sus objetivos en América Latina. Cefeidas ha trabajado con BID Invest y el BID durante más de una década. Cefeidas brinda servicios profesionales en Políticas Públicas, Riesgos y Estrategia; Gobierno Corporativo, Stewardship y Sostenibilidad; e Inteligencia e Investigación Estratégicas. www.cefeidas.com



1. FUNDAMENTOS DEL REGLAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA

La Auditoría Interna es la función de aseguramiento independiente que evalúa, de manera sistemática, si los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control interno de la empresa están funcionando como deben. Constituye la tercera línea de defensa del modelo de control y, cuando opera con independencia y autoridad real, se convierte en uno de los aliados más valiosos del Consejo de Administración para conocer lo que verdaderamente sucede en la organización.

El Reglamento de Auditoría Interna —también conocido como Estatuto, Charter o Carta de Auditoría Interna— es el documento formal que define la misión, propósito, autoridad, alcance, líneas de reporte, organización, recursos y responsabilidades de la función. Sin un Reglamento aprobado por el Consejo, la Auditoría Interna opera en una zona gris: puede existir como actividad, pero carece del mandato institucional que le permite realmente cumplir su rol.

¿Qué es y qué no es el Reglamento de Auditoría Interna?

El Reglamento de Auditoría Interna es el instrumento de gobierno que formaliza la existencia y funcionamiento de la función. Es importante distinguirlo de otros documentos relacionados:

Reglamento de Auditoría Interna	El marco institucional de la función: propósito, autoridad, independencia, líneas de reporte, alcance, responsabilidades, recursos y aseguramiento de calidad. Es el documento que aprueba el Consejo.
Términos de Referencia (TdR)	Las descripciones operativas de los puestos: del Jefe de Auditoría Interna y del personal del área. Detallan funciones, perfil, autoridad operativa y entregables. Se desprenden del Reglamento.
Plan Anual de Auditoría Interna	El programa concreto de trabajos para el ejercicio, basado en una evaluación de riesgos. Lo elabora el Jefe de Auditoría Interna y lo aprueba el Comité de Auditoría (o el Consejo).
Manual de Auditoría Interna	Las metodologías, procedimientos, plantillas y papeles de trabajo que el equipo usa día a día. Es operativo, no de gobierno.



Conexión con el Reglamento del Comité de Auditoría

Mientras que el Reglamento del Comité de Auditoría define quién supervisa la función, el Reglamento de Auditoría Interna define cómo opera la función misma.

El Comité de Auditoría es el órgano del Consejo encargado de aprobar el Reglamento de Auditoría Interna, recibir sus reportes, evaluar al Jefe de Auditoría Interna y supervisar su independencia. Sin un Comité de Auditoría funcional, la independencia de la Auditoría Interna queda comprometida; sin un Reglamento sólido, el Comité de Auditoría no tiene cómo ejercer su rol con eficacia.

Descargue la [Guía de Implementación del Reglamento del Comité de Auditoría aquí](#).

¿Por qué es indispensable contar con un Reglamento de Auditoría Interna?

Aunque puede parecer un trámite burocrático, contar con un Reglamento aprobado tiene efectos prácticos que se sienten desde el primer día de operación. La función de Auditoría Interna es estructuralmente incómoda: por su naturaleza, debe poder revisar áreas que reportan al CEO y, en ocasiones, evaluar decisiones de la propia Alta Gerencia. Esto solo es posible cuando existe un mandato escrito y aprobado al más alto nivel. Las razones principales para reglamentar la función son:

- **Legitimidad institucional.** El Reglamento es el acto por el cual el Consejo crea la función con autoridad real. Sin él, la Auditoría Interna depende del CEO y se convierte en una función operativa más, perdiendo su valor como aseguramiento independiente.
- **Acceso irrestricto.** El Reglamento documenta el derecho del auditor a acceder sin restricciones a registros, sistemas, personal e instalaciones. Este punto es crítico: sin él, el auditor depende de la voluntad del auditado.
- **Independencia preservada.** Establece la línea de reporte funcional al Comité de Auditoría (no al CEO ni al CFO), la imposibilidad de asumir responsabilidades operativas y la prohibición de vincular la remuneración del auditor al desempeño de áreas auditadas.
- **Protección frente a presiones.** Cuando un hallazgo es incómodo, el Reglamento es la base que permite al auditor sostener su trabajo. Es la diferencia entre un equipo que reporta lo que ve y uno que reporta lo que conviene.
- **Claridad de expectativas.** Define qué se puede pedir a la función, en qué plazos y bajo qué metodología. Evita expectativas desalineadas entre el Consejo, la Alta Gerencia y la propia función.
- **Confianza de inversionistas y financiadores.** Bancos, fondos de inversión y emisores de bonos consideran la existencia de un Reglamento de Auditoría Interna como un indicador básico de madurez de gobierno corporativo.



Una señal frecuente de problemas: En empresas medianas y familiares, no es raro encontrar funciones llamadas "Auditoría Interna" que en realidad reportan al CEO o CFO, ejecutan tareas de control financiero rutinario y nunca presentan informes al Consejo. Esto no es Auditoría Interna; es control interno disfrazado. La diferencia la hace, precisamente, el Reglamento que delimita y empodera al auditor.

Alcance y aplicación

El Reglamento aplica a la función de Auditoría Interna en su totalidad, sin importar cómo esté organizada operativamente. Esta flexibilidad es deliberada: muchas empresas medianas no necesitan (ni pueden costear) un departamento completo, y el

Reglamento debe servir lo mismo a un auditor único que a un equipo de varias personas.

Modelos operativos cubiertos por el Reglamento



Función ejercida por una sola persona (Jefe de Auditoría Interna). Es el escenario más común en empresas medianas. El Reglamento aplica íntegramente; lo que cambia es la capacidad de cobertura, no las exigencias de independencia y mandato.



Departamento de Auditoría Interna con varios miembros. Permite mayor especialización (auditoría financiera, operacional, TI, cumplimiento). El Reglamento se mantiene; cambia la organización interna del área.



Función totalmente tercerizada (outsourcing). La empresa contrata a una firma externa para ejecutar la función. El Reglamento sigue siendo necesario y sigue siendo aprobado por el Consejo: cambia el ejecutor, no el mandato.



Modelo mixto o co-sourcing. Un Jefe de Auditoría Interna interno coordina y dirige, mientras que ciertas auditorías especializadas (ciberseguridad, fraude, datos) se contratan a terceros.



Una sola persona también necesita Reglamento

La idea de que el Reglamento es "para empresas grandes" es errónea y peligrosa. De hecho, cuanto más pequeña es la función, más crítico es el Reglamento, porque no hay un equipo que diluya las presiones sobre el auditor. Un Reglamento sólido es la herramienta que permite a un auditor único sostener su criterio frente a un CFO o CEO con mayor antigüedad y peso organizacional.

El [Instituto de Auditores Internos \(IIA\)](#) reconoce explícitamente esta realidad y ha publicado guías específicas para funciones de auditoría interna pequeñas, recordando que las normas profesionales aplican igual: lo que cambia es cómo se cumplen, no si se cumplen.

Objetivo del Reglamento

El Reglamento de Auditoría Interna persigue cinco objetivos concretos:

- **Establecer el mandato.** Definir formalmente qué hace la función, hasta dónde llega su alcance y qué tipos de servicios presta (aseguramiento, consultoría, investigaciones).
- **Asegurar la independencia organizacional.** Mediante líneas de reporte funcionales al Comité de Auditoría (o al Consejo cuando aquel no existe) y la separación de toda responsabilidad operativa.
- **Garantizar el acceso.** A datos, sistemas, registros y personas necesarios para cumplir el mandato, sin restricciones ni filtros gerenciales.
- **Definir cómo se rinde cuentas.** Frecuencia, contenido y destinatarios de los informes, incluyendo el escalamiento de asuntos significativos.
- **Comprometer recursos.** Establecer que la función contará con presupuesto, personal y herramientas adecuadas, y que su disminución requiere justificación al Comité.

Ventajas por tipo de empresa

Empresas familiares	En empresas familiares, contar con un Reglamento de Auditoría Interna ayuda a separar la dimensión "familia" de la dimensión "empresa". Aporta disciplina técnica a procesos que pueden estar excesivamente personalizados y reduce la dependencia del control informal basado en confianza personal. Para los miembros de la familia que no participan en la gestión, ofrece una garantía de que existe una mirada independiente sobre lo que hace la administración. En procesos de sucesión o entrada de nuevas generaciones, un Reglamento robusto facilita la continuidad institucional al volver explícita la función de control.
Empresas medianas en crecimiento	A medida que la empresa crece, los controles informales ("yo conozco a todos y veo todo") dejan de ser viables. El Reglamento permite escalar la función de aseguramiento de manera ordenada, sin esperar a que un evento adverso obligue a improvisarla. Es además uno de los elementos que evalúan los inversionistas institucionales y los bancos al analizar líneas de crédito mayores: contar con Auditoría Interna formalizada mejora la percepción de riesgo y, en ocasiones, las condiciones de financiamiento.
Empresas con planes de salir a bolsa o emitir bonos	Los reguladores de mercados de valores y los inversionistas institucionales esperan ver un Reglamento de Auditoría Interna alineado con estándares internacionales (Normas Globales de Auditoría Interna del IIA) como condición previa razonable para un proceso de oferta pública o una emisión de bonos. Adoptarlo con anticipación, en lugar de bajo presión regulatoria, reduce costos de cumplimiento y errores tácticos en la transición.

Conexión con los pilares del buen gobierno corporativo

El Reglamento de Auditoría Interna operacionaliza los cuatro pilares del buen gobierno corporativo de forma directa:

1. Transparencia (Transparency). El Reglamento exige reportes periódicos, documentación de hallazgos y comunicación al Consejo de los asuntos significativos. La auditoría interna se convierte en un mecanismo institucional para que la información fluya hacia arriba sin filtros.

2. Rendición de cuentas (Accountability). Define con precisión a quién reporta el Jefe de Auditoría Interna (funcional al Comité de Auditoría, administrativo al CEO) y cómo se evalúa su desempeño. Cierra el círculo de control sobre la administración.

3. Responsabilidad (Responsibility). Establece que la función debe operar conforme a estándares profesionales reconocidos (Normas Globales del IIA, marco COSO) y mantener un programa de aseguramiento de calidad que valide ese cumplimiento.

4. Equidad (Fairness). Al ofrecer una mirada independiente, la auditoría interna protege especialmente los intereses de accionistas minoritarios, tenedores de bonos y otros grupos de interés que no participan en la gestión cotidiana.



Principios G20/OECD de Gobierno Corporativo (2023)

Los Principios G20/OCDE de Gobierno Corporativo establecen que el Consejo debe asegurar la integridad de los sistemas contables y financieros de la empresa, incluyendo una auditoría independiente y sistemas adecuados de control.

Para esto, los Principios reconocen que la función de Auditoría Interna debe operar con independencia respecto de la gestión, reportar al Consejo (típicamente a través del Comité de Auditoría) y contar con recursos suficientes para cumplir su mandato.

Gobernanza de Grupo y Auditoría Interna

Cuando la empresa pertenece a un grupo, la función de Auditoría Interna puede organizarse de varias formas:

1. **Función centralizada del grupo:** una sola Auditoría Interna sirve a todas las empresas del grupo. Es eficiente y consistente, pero requiere reglas claras de presupuesto, prioridades y reporte funcional a múltiples Comités o al del controlador. Es importante distinguir en este caso aquellas subsidiarias donde se tiene propiedad mixta (con y sin control) y aquellas donde se tiene la propiedad total, ya que las líneas funcionales y de reporte varían en cada caso. Generalmente las de propiedad mixta controladas, van a requerir un sistema mixto (ver abajo) para evitar que la empresa controlante cuente con información privilegiada a través de su Auditoría Interna.
2. **Funciones independientes por empresa:** cada empresa del grupo tiene su propia Auditoría Interna, con coordinación corporativa. Mayor independencia, mayor costo.
3. **Modelo mixto:** una función central define metodología y supervisa, pero ciertas auditorías locales las realizan equipos en cada empresa.

La elección depende del tamaño y autonomía de las empresas. En todos los casos, el Reglamento debe explicitar a qué empresas aplica, cómo se reportan los hallazgos a cada Consejo y cómo se preserva la independencia respecto de cada gerencia local.



Más allá de los controles: la auditoría de la cultura

Cada vez más, se espera que la Auditoría Interna no se limite a evaluar procesos y controles, sino que monitoree la cultura organizacional y la cultura de riesgos, es decir, los comportamientos, decisiones y actitudes que la organización tolera y fomenta. Se identifican tres ejes a observar:

- **Tono desde arriba:** ¿Cómo prioriza el Consejo la gestión de riesgos? ¿Cuál es su apetito al riesgo y cómo se comunica?
- **Gestión de riesgos en el día a día:** ¿Hay reuniones regulares? ¿Los gerentes escalan los problemas?
- **Gestión de personas:** ¿Los programas de incentivos refuerzan o erosionan la cultura de control?

Fuente: IBGC e IIA Brasil.



Referencias a estándares internacionales

El diseño del Reglamento debe alinearse con los principales estándares profesionales y de gobierno corporativo:

- Normas Globales de Auditoría Interna (2024) del [Instituto de Auditores Internos \(IIA\)](#). Las normas internacionalmente reconocidas para el ejercicio profesional. Incluyen requisitos específicos sobre el Estatuto de Auditoría Interna (Norma 6.2) y la Independencia organizacional (Norma 7.1). [Disponibles aquí.](#)
- Modelo de las Tres Líneas (IIA, 2020). Marco que ubica a la Auditoría Interna como tercera línea, complementaria a la gestión operativa (primera línea) y a las funciones de riesgos y cumplimiento (segunda línea). [Disponible aquí.](#)
- Marco [COSO](#) de Control Interno (2013). Marco de referencia para evaluar el sistema de control interno, que es uno de los principales objetos de la auditoría. [Resumen ejecutivo disponible aquí.](#)

2. COMPONENTES CLAVE Y ESTRUCTURA

El siguiente modelo presenta una estructura básica para la redacción de un Reglamento de Auditoría Interna. Se invita a las empresas a adaptar este modelo según su realidad específica. Los textos en cursiva y fondo gris representan el modelo de redacción sugerido, mientras que las anotaciones en los recuadros laterales o destacados ofrecen orientación práctica para completar cada sección.

[Carátula]

REGLAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA

Índice:

- I. DEFINICIONES Y MARCO NORMATIVO
- II. PROPÓSITO, MISIÓN Y ALCANCE
- III. INDEPENDENCIA, OBJETIVIDAD Y AUTORIDAD
- IV. LÍNEAS DE REPORTE Y RENDICIÓN DE CUENTAS
- V. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS
- VI. RESPONSABILIDADES DEL JEFE DE AUDITORÍA INTERNA
- VII. PLAN ANUAL DE AUDITORÍA INTERNA
- VIII. PROCESO DE AUDITORÍA Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
- IX. COORDINACIÓN CON AUDITOR EXTERNO Y OTRAS FUNCIONES
- X. ASEGURAMIENTO DE CALIDAD Y MEJORA CONTINUA
- XI. VIGENCIA, REVISIÓN Y APROBACIÓN

CAPÍTULO I: DEFINICIONES Y MARCO NORMATIVO

1.1. A los efectos del presente Reglamento, los términos siguientes tendrán el significado que se les atribuye a continuación:

- Auditoría Interna: actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consultoría, diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de [Nombre de la Compañía], evaluando la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control interno y gobierno corporativo.
- Jefe de Auditoría Interna (JAI): persona responsable de dirigir la función de Auditoría Interna y rendir cuentas al Comité de Auditoría conforme a este Reglamento.

Mantener el glosario breve. Solo incluir términos que se usen efectivamente en el Reglamento.



Si la empresa pertenece a un grupo, definir aquí el alcance: ¿una sola empresa, varias, todo el grupo?

- **Comité de Auditoría:** comité del Consejo de Administración encargado de supervisar la función de Auditoría Interna conforme a su propio Reglamento.
- **Plan Anual de Auditoría Interna:** programa de trabajos a ejecutar durante el ejercicio, elaborado con base en una evaluación de riesgos.

1.2. La función de Auditoría Interna se sujetará a las Normas Globales de Auditoría Interna emitidas por el Instituto de Auditores Internos (IIA), al Código de Ética profesional y a la legislación aplicable.

CAPÍTULO II: PROPÓSITO, MISIÓN Y ALCANCE

2.1. Propósito. La Auditoría Interna proporciona aseguramiento y consultoría independientes y objetivos, con el fin de agregar valor y mejorar las operaciones de [Nombre de la Compañía]. Asiste a la Compañía en el logro de sus objetivos mediante un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control interno y gobierno corporativo.

2.2. Posición en el modelo de control. La función de Auditoría Interna constituye la tercera línea de defensa en el modelo de gestión de riesgos de la Compañía, complementaria a la gestión operativa (primera línea) y a las funciones de gestión de riesgos y cumplimiento (segunda línea). No sustituye ni asume las responsabilidades de las líneas previas.

2.3. Alcance. El alcance de la Auditoría Interna abarca todos los procesos, áreas, sistemas y subsidiarias de la Compañía, sin restricciones, e incluye al menos:

- Auditorías financieras (confiabilidad de la información financiera).
- Auditorías operacionales (eficacia y eficiencia de las operaciones).
- Auditorías de cumplimiento (de leyes, regulaciones y políticas internas).
- Auditorías de tecnologías de la información (incluyendo ciberseguridad).
- Auditorías estratégicas y revisiones de procesos críticos.
- Apoyo en investigaciones de presunto fraude o irregularidades.

CAPÍTULO III: INDEPENDENCIA, OBJETIVIDAD Y AUTORIDAD

3.1. Independencia organizacional. La Auditoría Interna es independiente de las áreas y funciones que audita. Para preservar esta independencia:

- a) La función reporta funcionalmente al Comité de Auditoría y, a través de éste, al Consejo de Administración.

Si todavía no existe Comité de Auditoría, dejar la definición y cubrir la situación en disposiciones transitorias.



La adhesión explícita a las Normas Globales del IIA es la práctica recomendada. Si la empresa opera en un sector regulado, agregar referencia a las normas sectoriales aplicables.

Concepto clave

La explicitación de "tercera línea" es importante: evita que se le pidan a la Auditoría Interna tareas que corresponden a la gestión (primera línea) o al cumplimiento (segunda línea).

Adaptación del Alcance

Si la empresa tiene subsidiarias, dejar claro que el alcance las cubre.

Adaptar la lista de tipos de auditoría al perfil de riesgo: en industria, agregar auditorías de calidad; en tecnología, auditorías de productos digitales; en agronegocios, auditorías ASG.

Evitar redacciones que limiten el alcance "a juicio del CEO" o similares: el alcance lo define el Plan Anual aprobado por el Comité.

- b) La función opera como un centro presupuestario independiente.
- c) Ni el Jefe de Auditoría Interna ni el personal del área asumirán responsabilidades operativas, ejecutivas o de toma de decisiones en áreas auditables.
- d) La remuneración del Jefe de Auditoría Interna no estará vinculada al desempeño financiero de líneas de negocio o áreas específicas.

3.2. Objetividad. Cada miembro del personal de Auditoría Interna debe mantener una actitud imparcial, evitar conflictos de interés y abstenerse de auditar áreas en las que haya tenido responsabilidad operativa durante un período mínimo de **[12 meses]**.

3.3. Autoridad. La función de Auditoría Interna está autorizada por el Consejo de Administración para:

- a) Acceder de manera irrestricta a toda información, registros, sistemas, instalaciones y personal de la Compañía relevantes para sus trabajos.
- b) Asignar recursos, fijar frecuencias, seleccionar áreas y aplicar metodologías para cumplir con el Plan Anual.
- c) Obtener la asistencia necesaria del personal de las áreas auditadas, así como de servicios profesionales externos cuando se requiera expertise especializado.
- d) Reunirse en sesión privada con el Comité de Auditoría sin la presencia de la Alta Gerencia.

CAPÍTULO IV: LÍNEAS DE REPORTE Y RENDICIÓN DE CUENTAS

4.1. Reporte funcional. El Jefe de Auditoría Interna reporta funcionalmente al Comité de Auditoría del Consejo de Administración respecto de:

- a) Su nombramiento, evaluación de desempeño y remoción, los cuales serán aprobados por el Comité de Auditoría con validación del Consejo.
- b) La aprobación del presente Reglamento y sus modificaciones.
- c) La aprobación del Plan Anual de Auditoría Interna y sus modificaciones materiales.
- d) La aprobación del presupuesto y los recursos de la función.
- e) El reporte de los hallazgos significativos, el seguimiento de medidas correctivas y los asuntos que requieran escalamiento.
- f) La interacción regular con el Comité, incluyendo sesiones privadas en cada reunión.

4.2. Reporte administrativo. El Jefe de Auditoría Interna reporta administrativamente al **[Director General / CEO]** únicamente

Concepto clave

Estos cuatro elementos son no negociables.

- La línea de reporte funcional al Comité (no al CEO ni al CFO) es la salvaguarda principal de independencia.
- El presupuesto independiente evita el clásico mecanismo de presión: "si insistes con ese hallazgo, recortamos tu equipo el año próximo".
- La prohibición de tareas operativas es lo que distingue Auditoría Interna de Control Interno (que sí ejecuta controles).
- La cláusula sobre remuneración previene que el bonus del JAI dependa de no "molestar" a ninguna área.



Trampa típica en empresas familiares

En empresas con propietarios activamente involucrados, suele aparecer la idea de que el auditor "reporte directo al dueño". Esto puede ser práctico, pero crea un riesgo: si el dueño es a la vez accionista, miembro del Consejo y figura ejecutiva, la línea de reporte deja de ser independiente. La práctica recomendada es mantener el reporte funcional al Comité de Auditoría (o al Consejo en pleno cuando aún no existe Comité), donde la decisión es colegiada y no individual.

para efectos de coordinación operativa cotidiana, incluyendo gestión de recursos humanos del área, ejecución presupuestaria aprobada y cumplimiento de políticas administrativas generales de la Compañía.

4.3. Acceso al Presidente del Comité y al Consejo. El Jefe de Auditoría Interna tendrá acceso directo al Presidente del Comité de Auditoría y, cuando corresponda, al Presidente del Consejo de Administración, sin requerir intermediación de la Alta Gerencia.

4.4. Comunicaciones obligatorias. Los siguientes asuntos serán comunicados de inmediato al Comité de Auditoría, sin esperar al ciclo regular de informes:

- Deficiencias materiales de control.
- Indicios razonables de fraude.
- Restricciones al alcance del trabajo o al acceso a información.
- Cualquier presión indebida sobre la función o sobre el JAI.

CAPÍTULO V: ORGANIZACIÓN Y RECURSOS

5.1. Modelo operativo. La función de Auditoría Interna se ejercerá bajo el siguiente modelo: *[internamente (in-house) / híbrido (co-sourced) / externalizado (outsourced)]*. La decisión sobre el modelo será revisada por el Comité de Auditoría al menos cada *[3 años]* o cuando cambios significativos en el perfil de riesgo lo justifiquen.

5.2. Estructura. La función estará dirigida por el Jefe de Auditoría Interna y contará con personal suficiente, propio o contratado, para ejecutar el Plan Anual aprobado.

5.3. Recursos. La Compañía proporcionará a la función los recursos financieros, humanos y tecnológicos necesarios para cumplir su mandato. El presupuesto anual y el plan de recursos serán propuestos por el Jefe de Auditoría Interna y aprobados por el Comité de Auditoría.

5.4. Limitaciones de recursos. Si en algún momento el Jefe de Auditoría Interna considera que los recursos asignados son insuficientes para cumplir el Plan Anual o el presente Reglamento, comunicará esta circunstancia formalmente al Comité de Auditoría, indicando el impacto sobre la cobertura de aseguramiento.

5.5. Competencias. El equipo de Auditoría Interna, en su conjunto, debe contar con conocimientos en contabilidad y reporte financiero, control interno (marco COSO), gestión de riesgos, tecnologías de la información y la industria de la Compañía. Cuando la complejidad de un trabajo exceda las competencias internas, se podrán contratar servicios profesionales especializados.

5.6. Capacitación. La función mantendrá un plan anual de capacitación para asegurar la actualización profesional continua del personal.

Concepto clave

Empresas medianas suelen estar mejor servidas por modelos híbridos (co-sourced): un JAI interno coordina y una firma externa aporta especialización (TI, fraude, etc.).

Outsourcing total puede ser válido en empresas pequeñas con riesgos acotados, pero requiere cuidar la independencia del proveedor (no debe ser el mismo que la auditoría externa).

Las competencias se evalúan en conjunto, no individualmente. Un equipo pequeño puede cumplir si combina perfiles diversos o complementa con co-sourcing.

CAPÍTULO VI: RESPONSABILIDADES DEL JEFE DE AUDITORÍA INTERNA

6.1. El Jefe de Auditoría Interna tiene las siguientes responsabilidades personales e intransferibles:

- a) Desarrollar y proponer el Plan Anual de Auditoría Interna basado en una evaluación documentada de riesgos.
- b) Implementar el Plan Anual aprobado y reportar su avance al Comité de Auditoría.
- c) Emitir los informes de auditoría y comunicar los hallazgos significativos.
- d) Escalar de manera inmediata los asuntos que afecten la integridad financiera, los controles internos materiales o la conducta ética.
- e) Mantener un programa de aseguramiento y mejora de la calidad de la función.
- f) Coordinar con la auditoría externa y con las funciones de la segunda línea para optimizar cobertura sin afectar la independencia.
- g) Asistir a las reuniones del Comité de Auditoría como participante cuando sea solicitado, sin voto, incluyendo sesiones privadas.
- h) Mantener al Comité informado sobre tendencias emergentes, cambios regulatorios y mejores prácticas en auditoría interna.
- i) Asesorar al Comité de Auditoría sobre el alcance del trabajo del auditor externo y apoyar en su evaluación.
- j) Apoyar las investigaciones de presunto fraude y reportar resultados al Comité de Auditoría.
- k) Velar por el desarrollo profesional y la capacitación del personal del área.

Términos de Referencia (TdR) — el complemento del Reglamento

El Reglamento define el marco institucional de la función. Los Términos de Referencia (TdR) bajan ese marco a perfiles concretos de puesto. Habitualmente se preparan dos sets de TdR:

- **TdR del Jefe de Auditoría Interna:** perfil del cargo, responsabilidades específicas, formación y experiencia mínimas, certificaciones (CIA, CPA, CISA), competencias técnicas y comportamentales, y criterios de evaluación. Se usan para procesos de selección y para evaluación anual del desempeño.
- **TdR Generales de la función de Auditoría Interna para cada miembro del equipo.**

Los TdR son herramientas indispensables para que el Reglamento se traduzca en prácticas concretas. Una buena práctica es incluirlos como anexos al Reglamento o como documentos separados pero referenciados expresamente (ver [Anexo I](#)).

CAPÍTULO VII: PLAN ANUAL DE AUDITORÍA INTERNA

7.1. Metodología basada en riesgos. El Plan Anual se elaborará aplicando un enfoque basado en riesgos, mediante una evaluación documentada que considere las estrategias, objetivos y riesgos de la Compañía. La evaluación se realizará al menos anualmente.

7.2. Aportes. El Jefe de Auditoría Interna considerará los aportes del Consejo de Administración, de la Alta Gerencia y de las funciones de gestión de riesgos y cumplimiento. La autoridad final para definir el Plan corresponde al Jefe de Auditoría Interna, sujeta a aprobación del Comité de Auditoría.

7.3. Aprobación. El Plan Anual será presentado al Comité de Auditoría para su revisión y aprobación, junto con el cronograma, los recursos requeridos y el presupuesto asociado.

Concepto clave

"Basado en riesgos" significa que el Plan no es una rotación mecánica de áreas, sino una asignación de esfuerzo proporcional a la materialidad de los riesgos.

Es buena práctica documentar la evaluación de riesgos: si en el futuro se cuestiona por qué se auditó X y no Y, el documento responde.

7.4. Modificaciones. El Plan podrá modificarse durante el ejercicio. Las modificaciones materiales —aquellas que alteren el alcance, la priorización de riesgos o la cobertura— requerirán aprobación previa del Comité. Las modificaciones operativas serán documentadas y reportadas en los informes periódicos.

7.5. Cobertura mínima. Sin perjuicio del enfoque basado en riesgos, el Plan asegurará cobertura periódica de:

- El proceso de información financiera.
- Los controles sobre activos significativos.
- Los procesos de cumplimiento normativo críticos.
- Los riesgos de tecnologías de la información y ciberseguridad.
- Los riesgos de fraude.

CAPÍTULO VIII: PROCESO DE AUDITORÍA Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

8.1. Ejecución. Cada trabajo de auditoría se planificará individualmente, con objetivos, alcance, criterios y procedimientos definidos. Los papeles de trabajo y la evidencia se documentarán conforme a las metodologías de la función.

8.2. Informes de auditoría. Al término de cada trabajo se emitirá un informe escrito que incluirá como mínimo:

- a) Antecedentes y objetivos.
- b) Alcance y procedimientos aplicados.
- c) Hallazgos, con criterios, condición, causa, efecto y recomendación.
- d) Respuesta de la administración del área auditada y plan de acción comprometido, con responsables y plazos.
- e) Conclusión global del trabajo.

8.3. Distribución de informes. Los informes se distribuirán a la gerencia del área auditada y al Director General. El resumen y los hallazgos significativos se reportarán al Comité de Auditoría conforme a la sección 8.5.

8.4. Seguimiento. La función mantendrá un registro abierto de hallazgos y recomendaciones, con seguimiento documentado del avance hasta su efectiva implementación. El estado del registro se reportará periódicamente al Comité.

8.5. Reportes al Comité de Auditoría. El Jefe de Auditoría Interna presentará al Comité, al menos trimestralmente:

- a) Avance del Plan Anual.
- b) Resumen de hallazgos significativos del período.
- c) Estado del registro de seguimiento de recomendaciones.
- d) Asuntos emergentes y observaciones sobre el ambiente de control.

Concepto clave

El proceso de auditoría no es un acto unilateral. Cuando la Auditoría Interna emite recomendaciones, la gerencia auditada debe comentarlas. El auditor analiza los comentarios y decide si ajusta o sostiene. Posteriormente, la gerencia elabora un plan de acción y el auditor evalúa la efectividad del plan. Ahí es cuando se eleva el informe al Comité a través del JAI. Si la gerencia discrepa, esa discrepancia se documenta y se eleva también, no se esconde.

La estructura del informe (criterio - condición - causa - efecto - recomendación) es la práctica estándar y facilita el seguimiento posterior.

Incluir la respuesta de la administración en el informe es clave: no es una concesión, es lo que vuelve a la auditoría una herramienta de mejora y no solo de denuncia.

Una buena práctica es que cada auditoría genere dos productos:

- **Sumario ejecutivo (corto):** para el Comité de Auditoría y el Consejo: cuestiones críticas, hallazgos significativos, conclusiones.
- **Informe detallado (largo):** para la gerencia auditada y archivo: alcance, procedimientos, evidencia, recomendaciones detalladas, plan de acción comprometido.

Esto permite comunicar adecuadamente cuestiones críticas sin saturar al Consejo con detalle operativo.

8.6. Escalamiento inmediato. Los asuntos significativos — deficiencias materiales, indicios de fraude, fallas de gobernanza— se escalarán al Comité de Auditoría de inmediato, sin esperar al ciclo regular.

CAPÍTULO IX: COORDINACIÓN CON AUDITOR EXTERNO Y OTRAS FUNCIONES

9.1. Coordinación con auditoría externa. La función mantendrá una relación de coordinación profesional con el auditor externo de la Compañía, con el propósito de:

- a) Asegurar cobertura de auditoría adecuada y evitar duplicación de esfuerzos.
- b) Compartir información relevante sobre riesgos, hallazgos y áreas de interés común.
- c) Apoyar al Comité de Auditoría en la evaluación de la independencia, calidad y desempeño del auditor externo.

Esta coordinación no afectará la independencia de ninguna de las dos funciones.

9.2. Coordinación con segunda línea. La función mantendrá relaciones de coordinación con las funciones de gestión de riesgos, cumplimiento, calidad y otras que conformen la segunda línea de defensa, en particular para:

- a) Intercambio de evaluaciones de riesgos y registros de hallazgos.
- b) Alineación de planes de trabajo para cobertura adecuada.
- c) Validación de información y controles asociados a indicadores de riesgo.

Esta coordinación no implicará subordinación, ni delegación de las responsabilidades de aseguramiento independiente del área de Auditoría Interna.

9.3. Relación con el Comité de Integridad o equivalente. Cuando la Compañía cuente con [un Comité de Integridad o un Oficial de Cumplimiento], la Auditoría Interna les reportará los hallazgos relevantes en su ámbito y coordinará el seguimiento de las medidas correctivas correspondientes.

CAPÍTULO X: ASEGURAMIENTO DE CALIDAD Y MEJORA CONTINUA

10.1. Programa de aseguramiento y mejora de la calidad. El Jefe de Auditoría Interna desarrollará y mantendrá un programa de aseguramiento y mejora de la calidad que evalúe la conformidad con las Normas Globales de Auditoría Interna, el presente Reglamento y los objetivos de desempeño definidos.

Concepto clave

La auditoría externa y la auditoría interna no son sustitutas. La externa opina sobre estados financieros; la interna evalúa el sistema de control completo.

Compartir información con el auditor externo es buena práctica, pero el JAI no puede convertirse en "asistente" del auditor externo; mantiene su agenda propia.

Tecnología en la función de Auditoría Interna

El uso de análisis de datos, monitoreo continuo y, progresivamente, herramientas de inteligencia artificial está transformando la práctica. Según la encuesta global Internal Audit: Vision 2035 (Internal Audit Foundation, 2024), el 91% de los líderes de auditoría considera el análisis de datos extremadamente o muy importante para el futuro de la profesión. Para empresas medianas, no se requiere infraestructura sofisticada: comenzar con análisis básico de datos transaccionales (compras, pagos, ventas) ya genera valor.

10.2. Evaluaciones internas. El programa incluirá:

- Supervisión continua de la calidad de los encargos de auditoría, incluyendo revisión de papeles de trabajo.
- Autoevaluaciones periódicas de la conformidad de la función con las Normas, sus metodologías y los objetivos de desempeño.

10.3. Evaluaciones externas. Al menos cada **[cinco (5) años]**, la función será sometida a una evaluación externa de calidad realizada por un evaluador independiente calificado, ajeno a la Compañía y al grupo económico al que pertenece.

10.4. Comunicación de resultados. Los resultados de las evaluaciones internas y externas, así como los planes de acción para abordar oportunidades de mejora, se comunicarán al Comité de Auditoría y al Consejo de Administración.

10.5. Indicadores de desempeño. La función mantendrá indicadores clave para medir su efectividad, que incluirán al menos: cumplimiento del Plan Anual, oportunidad de los informes, tasa de implementación de recomendaciones, satisfacción de las partes interesadas y horas de capacitación del personal.

Concepto clave

Empresas pequeñas pueden cumplir con autoevaluaciones simples y revisiones cruzadas; no se requiere infraestructura compleja.

La evaluación externa cada 5 años es el estándar IIA. Para empresas pequeñas, una alternativa aceptada es la "autoevaluación con validación independiente".

El evaluador externo NO puede ser el auditor externo de la Compañía ni una firma con relación material.

CAPÍTULO XI: VIGENCIA, REVISIÓN Y APROBACIÓN

11.1. Aprobación y vigencia. El presente Reglamento entra en vigor a partir de su aprobación por el Consejo de Administración, previa recomendación del Comité de Auditoría, y reemplaza cualquier versión anterior.

11.2. Revisión periódica. El Reglamento será revisado al menos una vez al año por el Comité de Auditoría y, cuando corresponda, modificado para reflejar:

- Cambios significativos en la estructura, estrategia o riesgos de la Compañía.
- Modificaciones en las Normas profesionales aplicables.
- Cambios regulatorios que afecten la función.
- Lecciones aprendidas en la operación de la función.

11.3. Modificaciones. Las modificaciones al Reglamento serán propuestas por el Jefe de Auditoría Interna, recomendadas por el Comité de Auditoría y aprobadas por el Consejo de Administración.

11.4. Control de versiones. Se mantendrá un registro de control de versiones que documente la fecha de cada revisión, las fechas de aprobación, las modificaciones realizadas y la versión vigente.

11.5. Divulgación. El Reglamento será comunicado a la Alta Gerencia y al personal relevante, y referenciado en el informe anual de gobierno corporativo de la Compañía. **[Cuando la Compañía sea de oferta pública, el Reglamento estará disponible en el sitio web corporativo].**

Disposiciones transitorias (cuando aún no existe Comité de Auditoría)

12.1. Período transitorio.

Durante el período en que la Compañía no cuente con un Comité de Auditoría formalmente constituido ("Período Transitorio"), las funciones, facultades y responsabilidades que el presente Reglamento asigna al Comité de Auditoría serán ejercidas por el Consejo de Administración en pleno.

12.2. No delegación individual.

Durante el Período Transitorio, las atribuciones del Comité no se entenderán delegadas en el Presidente del Consejo ni en ningún Consejero individualmente. Las decisiones se tomarán colegiadamente.

12.3. Plazo de constitución.

La Compañía establece un plazo objetivo de [] meses contados desde la aprobación del presente Reglamento, para la constitución formal del Comité de Auditoría.

3. GUÍA PASO A PASO PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Aprobar un Reglamento es el comienzo, no el final. La implementación efectiva de la función de Auditoría Interna requiere un proceso ordenado que típicamente toma entre 12 y 16 semanas en empresas medianas.

Fase de diagnóstico y diseño

1

3 – 4 semanas

El punto de partida es entender qué existe hoy. Saltar esta fase es la causa más común de Reglamentos que terminan siendo documentos de escritorio, sin tracción real.

Actividades clave

- *Mapeo de la situación actual.* Identificar si existe una función de control con denominación de "Auditoría Interna" o similar, dónde reporta, qué hace, qué recursos tiene y cuál es la percepción del Consejo y de la gerencia sobre ella.
- *Análisis de riesgos preliminar.* Una primera lectura del perfil de riesgo de la empresa: industria, tamaño, complejidad operativa, exposición regulatoria, plataformas tecnológicas críticas. Servirá para dimensionar el modelo operativo.
- *Definición del modelo operativo.* Decisión clave: in-house, co-sourced u outsourced. Esta decisión debe tomarla el Comité de Auditoría (o el Consejo, si aún no existe) con base en criterios de costo, especialización requerida y disponibilidad local de talento.
- *Estimación de recursos.* Número de personas, presupuesto anual estimado, herramientas tecnológicas necesarias. Sin un dimensionamiento preliminar, el Reglamento puede aprobar mandatos imposibles de cumplir.
- *Sondeo con auditor externo.* Una conversación con el auditor externo de la empresa permite identificar áreas críticas que ya están bajo escrutinio externo y entender expectativas mutuas.

Entregable

Documento de diagnóstico y diseño que contiene: situación actual, mapa de riesgos preliminar, modelo operativo recomendado, estimación de recursos y cronograma para las fases siguientes.



Fase de redacción del Reglamento

2

3 semanas

Con el diagnóstico en mano, la redacción del Reglamento se simplifica: el texto refleja decisiones que ya están tomadas.

Actividades clave

- *Adaptación de la plantilla.* Tomar el modelo del Capítulo 2 de esta guía, adaptarlo a la realidad de la empresa (denominaciones, alcances, modelo operativo, plazos). Resistir la tentación de copiar literalmente: cada empresa tiene particularidades.
- *Validación con áreas clave.* Compartir el borrador con el CEO, el CFO, el área legal y el auditor externo, antes de presentar al Comité. Esta validación reduce sorpresas en la aprobación.
- *Iteraciones.* Esperar dos o tres rondas de comentarios. Es normal y deseable: cada iteración perfecciona el documento.
- *Preparación de TdR.* En paralelo, redactar los Términos de Referencia generales y del JAI. Aunque no son parte formal del Reglamento, son indispensables para la fase siguiente.

Entregable

Borrador del Reglamento, validado con áreas clave, listo para presentación al Comité de Auditoría (o al Consejo). Acompañado por borradores de TdR (ver [Anexo I](#)).

Fase de aprobación

3

2 semanas

La aprobación es un acto formal, pero también pedagógico: el Consejo entiende qué está aprobando y qué se compromete a sostener.

Actividades clave

- *Revisión por el Comité de Auditoría.* El Comité revisa el borrador, hace observaciones y emite su recomendación al Consejo. En empresas sin Comité, este paso lo realiza directamente el Consejo en una sesión específica.
- *Aprobación por el Consejo.* El Consejo de Administración aprueba el Reglamento como acto formal documentado en acta. Este acto debe ser preciso: aprobación del texto íntegro, fecha de entrada en vigor, instrucción de publicación interna.



- *Comunicación a la organización.* Una vez aprobado, comunicar a la Alta Gerencia y al personal relevante. La función no puede operar si la organización no sabe que existe ni qué autoridad tiene.
- *Archivo y control de versiones.* Establecer el repositorio formal del Reglamento (carpeta de gobierno corporativo, con control de versiones).

Entregable

Reglamento aprobado por el Consejo, comunicado a la organización y archivado formalmente con número de versión.

Fase de constitución y arranque

4

4 – 5 semanas

Se contrata o designa al JAI, se prepara el primer Plan Anual y se ejecuta la primera auditoría.

Actividades clave

- *Selección y nombramiento del JAI.* Si no existía, ahora se contrata. El proceso de selección debe respetar el rol del Comité: aunque RR.HH. ejecute, la decisión final es del Comité (o del Consejo durante el período transitorio).
- *Inducción y onboarding.* El JAI conoce a los miembros del Consejo, la Alta Gerencia, los auditores externos y los responsables de la segunda línea. Esta etapa de relacionamiento es decisiva para la efectividad posterior.
- *Primer análisis de riesgos.* El JAI realiza su propia evaluación de riesgos, ahora con acceso pleno a la información. Esta evaluación es la base del primer Plan Anual.
- *Primer Plan Anual.* Diseñar un Plan Anual prudente: 4-6 trabajos de auditoría en el primer año, suficientes para construir credibilidad sin saturar a la organización ni al equipo.
- *Aprobación del Plan por el Comité.* El Comité aprueba el Plan Anual y el presupuesto asociado. A partir de aquí, la función está operativa.

Entregable

JAI nombrado y operando. Primer Plan Anual aprobado. Primer ciclo de auditorías iniciado.

Diagnóstico y
diseño

Redacción del
Reglamento

Aprobación

Constitución y
arranque

Operación inicial
y ajustes



"Quick wins"

Las primeras dos o tres auditorías deberían ser sobre áreas con resultados rápidos visibles, para construir credibilidad. No empezar por temas políticamente conflictivos en el primer año.

Fase de operación inicial y ajustes

5

Continuo, primeros 6 meses

Los primeros seis meses determinan la cultura de la función a largo plazo. Es el momento de calibrar metodología, profundidad de informes, frecuencia de comunicación y relacionamiento con las áreas.

Actividades clave

- *Ejecución de las primeras auditorías.* Aplicar la metodología, documentar papeles de trabajo, emitir informes con respuesta de la administración.
- *Primer reporte trimestral al Comité.* Un reporte ejecutivo pero completo, que muestre avance del Plan, hallazgos significativos, estado de recomendaciones.
- *Sesión privada con el Comité.* En la primera reunión del Comité con el JAI, dejar establecida la práctica de la sesión privada (sin gerencia presente). Es más fácil instaurar la práctica desde el inicio que introducirla después.
- *Ajustes metodológicos.* Después de las primeras auditorías, revisar y ajustar plantillas, criterios de calificación de hallazgos, formato de informes.
- *Programa de aseguramiento de calidad.* Definir cómo se va a hacer la supervisión interna y cuándo se haría la primera evaluación externa (típicamente al año 5).
- *Primera evaluación de la función.* Al cierre del primer ciclo anual, una evaluación honesta: ¿el Reglamento se cumplió? ¿qué hay que ajustar?

Entregable

Función operando con regularidad, primeros informes trimestrales presentados, primera evaluación de cumplimiento del Reglamento realizada y propuestas de mejora identificadas para la siguiente revisión.



4. CONSIDERACIONES DE TIEMPO

Cuándo abordar el Reglamento de Auditoría Interna es una pregunta tan importante como cómo redactarlo. Hay momentos en los que el costo-beneficio cambia drásticamente.

Detonantes que recomiendan abordar el Reglamento



Sucesión generacional. En empresas familiares, el cambio generacional es un momento natural para profesionalizar las funciones de control y dejar formalizado lo que antes funcionaba por confianza personal.



Eventos adversos. Detección de fraudes, errores materiales en estados financieros, sanciones regulatorias, demandas de accionistas. Aunque no es el detonante ideal, suele ser el más persuasivo. En estos casos, el Reglamento suele aprobarse junto con un proceso integral de remediación.



Crecimiento del tamaño y la complejidad. Cuando la empresa supera los umbrales en los que el control informal del CEO o del fundador deja de ser efectivo, típicamente cuando se cruzan cierto número de empleados, regiones o líneas de negocio.



Entrada de inversionistas institucionales. Fondos de inversión, bancos multilaterales como BID Invest, instituciones de desarrollo, suelen exigir o esperar que exista un Reglamento como condición de inversión o como hito en su agenda de fortalecimiento de gobierno corporativo.



Procesos de oferta pública o emisión de bonos. Antes de salir al mercado, la empresa debe acreditar madurez de gobierno corporativo. Hacerlo bajo presión regulatoria es más costoso que hacerlo con anticipación.



Recomendación del auditor externo o consultor. Cuando un asesor externo identifica deficiencias materiales o áreas de mejora en el sistema de control interno.

Frecuencia de revisión y actualización

El Reglamento debe vivir, no quedar archivado. Las prácticas recomendadas son:

- **Revisión anual obligatoria.** Una vez al año, el Comité de Auditoría revisa el Reglamento y verifica si requiere

actualización. Si no hay cambios, queda documentada la revisión sin modificaciones.

- **Revisión por evento.** Cuando ocurre un cambio significativo en la empresa (fusión, adquisición, cambio de modelo de negocio, cambios regulatorios) o en las normas profesionales, el Reglamento se revisa fuera del ciclo regular.
- **Revisión post-evaluación externa.** La evaluación externa de calidad (cada 5 años) suele identificar áreas de mejora del Reglamento. Sus recomendaciones disparan una revisión ad hoc.

Integración con el calendario anual de gobierno corporativo

El Reglamento de Auditoría Interna no opera aislado de otros instrumentos de gobierno. La integración con el calendario anual es clave para evitar duplicaciones y aprovechar sinergias:

- **Q1:** Aprobación del Plan Anual de Auditoría Interna por parte del Comité. El JAI presenta su evaluación de riesgos.
- **Q2-Q3:** Ejecución del Plan. Reportes trimestrales al Comité con avance, hallazgos significativos y estado de recomendaciones.
- **Q4:** Revisión del Reglamento por el Comité. Evaluación del desempeño del JAI. Preparación del Plan Anual del año siguiente. Reporte anual de actividades de la función.
- **Anualmente:** Comunicación al Consejo en pleno del cumplimiento del Reglamento. Inclusión de la información relevante en el informe anual de gobierno corporativo.

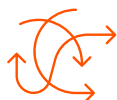
5. DESAFÍOS DE IMPLEMENTACIÓN Y ESCENARIOS CRÍTICOS

Desafíos típicos de implementación



Resistencia interna a la función. La aparición de una función de Auditoría Interna formalizada genera incomodidad en gerencias acostumbradas a operar sin escrutinio sistemático. Las manifestaciones más comunes son: dilación en proporcionar información, calificación informal del auditor como "ajeno al negocio", presiones para suavizar hallazgos, intentos de influir en el alcance de las auditorías.

Respuesta recomendada: el Reglamento es la herramienta principal. Cuando aparece resistencia, la respuesta no es negociar; es escalar al Comité. La existencia de la posibilidad de escalamiento, más que su uso, suele ser suficiente para reordenar la conducta.



Confusión entre Auditoría Interna y otras funciones de control. Es común que en los primeros meses haya confusión sobre qué le corresponde a la Auditoría Interna y qué a otras áreas (Cumplimiento, Riesgos, Control Interno operativo). Esta confusión genera duplicaciones, vacíos y conflictos.

Respuesta recomendada: aplicar el Modelo de las Tres Líneas. La gestión opera y diseña controles (primera línea); riesgos y cumplimiento monitorean (segunda línea); auditoría interna evalúa la efectividad de todo el sistema (tercera línea). El Reglamento debe explicitar esta distinción.



Recursos insuficientes. Tan común que prácticamente es la regla: el JAI nombrado descubre que el presupuesto aprobado no alcanza para cumplir el Plan, o que el equipo es muy pequeño para la cobertura comprometida.



Equipos multidisciplinarios y auditores invitados

Dada la velocidad de cambio del entorno, los equipos de Auditoría Interna deberían combinar formaciones diversas (contabilidad, TI, ingeniería, ASG, derecho). Cuando una auditoría específica requiere *expertise* que el equipo no tiene, una práctica interesante es la figura del "auditor invitado" (*guest auditor*): un profesional especializado, contratado puntualmente o tomado en préstamo de otra área, que se integra al equipo bajo la dirección del JAI únicamente para ese encargo. Es particularmente útil para empresas medianas con presupuestos acotados.

Respuesta recomendada: documentar formalmente la insuficiencia ante el Comité, identificando explícitamente qué áreas no podrán ser cubiertas. La función no puede asumir riesgos de aseguramiento por falta de recursos: si no hay recursos, hay áreas no cubiertas. La transparencia es la respuesta correcta.



Hallazgos que afectan a la Alta Gerencia. Tarde o temprano, una auditoría identificará hallazgos que comprometen a algún miembro de la Alta Gerencia. Es el escenario más sensible y, simultáneamente, el más definitorio de la cultura de la función.

Respuesta recomendada: aplicar las reglas de comunicación y escalamiento previstas en el Reglamento. Las sesiones privadas con el Comité son el canal previsto exactamente para estos casos. El JAI no toma decisiones disciplinarias; reporta los hallazgos y permite que el Comité y el Consejo decidan.

Escenarios "¿Qué pasaría si...?"

"¿Qué pasa si el CEO o la Alta Gerencia restringen el acceso a información?"

Es una violación directa del Reglamento. La respuesta debe ser proporcional pero firme: primero, una solicitud formal por escrito documentando la restricción y su impacto; si persiste, el escalamiento al Comité es obligatorio. La restricción al alcance es uno de los asuntos que deben comunicarse de inmediato al Comité, según la sección 4.4 del Reglamento modelo.

"¿Qué pasa si una auditoría no se puede completar por falta de recursos durante el ejercicio?"

Documentar la situación, evaluar opciones (priorización, postergación, contratación de apoyo externo) y comunicar al Comité antes de aplicar la solución. No suprimir auditorías del Plan sin aprobación del Comité; cualquier modificación material requiere aprobación previa.

"¿Qué pasa si los hallazgos no son atendidos por la administración?"

Es un patrón especialmente preocupante porque implica que el ciclo de aseguramiento no se cierra. El JAI debe mantener el registro abierto de recomendaciones, escalar las recomendaciones vencidas al Comité y, en casos de incumplimiento sistemático, recomendar al Comité tomar



Cuándo escalar al Consejo en pleno (no solo al Comité)

Hay situaciones excepcionales en las que el JAI debe escalar al Consejo en pleno y no solo al Comité de Auditoría:

- Indicios de irregularidad que involucren a uno o más miembros del Comité.
- Restricciones graves al alcance que el Comité no resuelva en plazo razonable.
- Conflictos de interés del Comité respecto del asunto reportado.

En estos casos, el JAI documenta cuidadosamente las razones del escalamiento al Consejo en pleno, conserva la evidencia y notifica al Presidente del Consejo. Es una situación extrema, pero el Reglamento debe permitirla.

acciones específicas (entrevistas con responsables, reasignación de la responsabilidad, revisión de la evaluación de desempeño del responsable).

“¿Qué pasa si el auditor externo y el JAI tienen visiones distintas sobre un asunto?”

Es una situación legítima. El auditor externo opina sobre estados financieros; el JAI mira un universo más amplio. Si las diferencias son materiales, ambos deberían exponer sus posiciones al Comité, que decide si requiere análisis adicional. La regla es no esconder los desacuerdos: hacerlos visibles al Comité es parte del rol.

“¿Qué pasa si la organización rota al JAI demasiado rápido?”

La rotación frecuente del JAI es una señal de alarma sobre la independencia real de la función. El Reglamento prevé que el nombramiento y la remoción del JAI requieren aprobación del Comité; este debe documentar las razones y, si detecta un patrón, comunicarlo al Consejo en pleno o consultarlo con el Presidente del Consejo. Es buena práctica que el JAI tenga acceso al Comité antes de cualquier remoción, para que pueda exponer su versión.

6. ANEXOS Y RECURSOS

Glosario de Términos

A continuación, presentamos un glosario comprehensivo de los términos utilizados en este documento, incluyendo las variaciones terminológicas empleadas en los principales países de América Latina y el Caribe.

Término Utilizado	Definición
Aseguramiento (Assurance)	Servicio de evaluación objetiva sobre procesos, controles, riesgos o gobernanza, destinado a proporcionar al Consejo y a la Alta Gerencia opinión independiente sobre su efectividad.
Auditoría Externa	Auditoría realizada por una firma externa, principalmente sobre los estados financieros. Es independiente de la organización y emite una opinión profesional pública. Distinta de la Auditoría Interna.
Auditoría Interna	Función organizacional independiente que evalúa los procesos de gobernanza, gestión de riesgos y control interno. Reporta al Comité de Auditoría / Consejo.
Charter / Estatuto / Reglamento de Auditoría Interna	Distintas denominaciones del documento que formaliza la función de Auditoría Interna. "Charter" es la denominación en inglés; "Estatuto" es común en países como México, Argentina y Chile; "Reglamento" es habitual en países como Colombia, Perú y Centroamérica. Designan el mismo documento.
Comité de Auditoría	Comité del Consejo de Administración (también llamado Junta Directiva, Directorio o Consejo de Administración según el país) responsable de supervisar la auditoría interna y externa.
Consejo de Administración	Órgano colegiado elegido por los accionistas para supervisar la gestión de la empresa. Conocido también como Junta Directiva (Colombia, Venezuela), Directorio (Chile, Perú, Argentina, Uruguay), o Consejo (México, España).
Fiscalizadores / Síndicos	En algunos países, término usado para órganos de control complementarios al Consejo o a la Auditoría Interna. No son sustitutos de la Auditoría Interna.
Hallazgo	Conclusión específica de una auditoría, identificando una desviación entre la condición observada y el criterio aplicable. Suele incluir causa, efecto y recomendación.
Jefe de Auditoría Interna (JAI)	Persona a cargo de la función. También denominado en el ámbito anglosajón Chief Audit Executive (CAE) o Chief Internal Auditor (CIA).
Términos de Referencia (TdR)	Documento operativo que describe el cargo, las responsabilidades y el perfil de un puesto o función. Complementa al Reglamento.

Anexo I: Términos de Referencia (TdR) del Jefe de Auditoría Interna

Los Términos de Referencia describen el perfil del cargo, sus responsabilidades específicas y los criterios para la selección y evaluación. Son complemento del Reglamento, no su sustituto. Esta es una versión simplificada. El siguiente modelo debe revisarse con asesoría legal local antes de su utilización.

[Nombre de la Empresa]

1. Identificación del cargo

Denominación: Jefe de Auditoría Interna (JAI)

Reporte funcional: Comité de Auditoría del Consejo de Administración

Reporte administrativo: [Director General / CEO]

Tipo de relación contractual: [Empleado de la Compañía / Profesional independiente / Firma contratada]

Modalidad: [Tiempo completo / Tiempo parcial / Servicios profesionales]

Lugar de desempeño: Sede principal de la Compañía, con disponibilidad para visitas a sucursales y subsidiarias.

2. Propósito del cargo

Dirigir la función de Auditoría Interna conforme al Reglamento aprobado por el Consejo, asegurando la prestación de servicios de aseguramiento independiente y objetivo sobre los procesos de gobierno corporativo, gestión de riesgos y control interno de la Compañía.

3. Responsabilidades principales

- **Liderazgo de la función.** Dirigir la función de Auditoría Interna conforme al Reglamento, manteniendo independencia y objetividad.
- **Evaluación de riesgos y planificación.** Conducir anualmente la evaluación de riesgos de la organización y proponer el Plan Anual de Auditoría Interna al Comité de Auditoría.
- **Ejecución del Plan.** Asegurar la ejecución oportuna del Plan, gestionando recursos propios y, cuando corresponda, contratando servicios profesionales especializados.
- **Comunicación con el Comité.** Reportar trimestralmente al Comité, asistir a sus reuniones, mantener sesiones privadas, y escalar de inmediato los asuntos significativos.
- **Gestión de hallazgos.** Mantener el registro abierto de hallazgos y recomendaciones, realizar seguimiento a su implementación y reportar el estado al Comité.
- **Coordinación.** Coordinar con el auditor externo, las funciones de la segunda línea y el área de cumplimiento, sin afectar la independencia.
- **Aseguramiento de calidad.** Mantener un programa de aseguramiento y mejora de la calidad de la función conforme a las Normas Globales del IIA.
- **Desarrollo del equipo.** Cuando aplique, liderar el desarrollo profesional del equipo, su capacitación y evaluación.

- **Asesoría al Consejo.** Asesorar al Comité y al Consejo sobre tendencias en gestión de riesgos, control interno, gobierno corporativo y mejores prácticas de Auditoría Interna.

4. Perfil profesional requerido

Formación académica

- *Indispensable:* Título universitario en Contaduría Pública, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Economía, Finanzas, o disciplinas afines.
- *Deseable:* Estudios de posgrado en auditoría, finanzas, gestión de riesgos o gobierno corporativo.

Certificaciones profesionales

- *Deseable (al menos una):* CIA (Certified Internal Auditor), CPA / CPC (Contador Público), CISA (Certified Information Systems Auditor), CFE (Certified Fraud Examiner), CRMA (Certification in Risk Management Assurance).

Experiencia profesional

- *Mínima:* [5-7] años en auditoría interna, auditoría externa, gestión de riesgos, cumplimiento o funciones afines.
- *Deseable:* Experiencia en empresas del sector o industria de la Compañía, en empresas comparables en tamaño, o en firmas de auditoría externa de reconocida trayectoria.
- *Liderazgo:* Experiencia previa liderando equipos o proyectos.

5. Competencias técnicas y comportamentales

Competencias técnicas

- Conocimiento profundo de las Normas Globales de Auditoría Interna del IIA y del Modelo de las Tres Líneas.
- Dominio de marcos de control interno (COSO) y de gestión de riesgos (ERM).
- Conocimiento de normas contables (NIIF / IFRS) y financieras.
- Familiaridad con auditoría de sistemas de información, ciberseguridad y datos.
- Conocimiento del marco regulatorio aplicable a la industria de la Compañía.
- Competencias comportamentales
- Integridad profesional irreproachable. Es la condición previa a todas las demás.
- Independencia de criterio. Capacidad de sostener posiciones técnicas frente a presiones organizacionales.
- Comunicación. Capacidad de comunicar hallazgos complejos de manera clara, oral y escrita, a audiencias técnicas y no técnicas.
- Pensamiento analítico. Habilidad para estructurar problemas complejos e identificar causas raíz.
- Curiosidad intelectual. Voluntad permanente de entender el negocio y los procesos antes de evaluarlos.
- Discreción. Manejo cuidadoso de información sensible y confidencial.

6. Incompatibilidades y conflictos de interés

El JAI no debe encontrarse en ninguna de las siguientes situaciones, ni durante el [periodo de enfriamiento previo / los 12 meses anteriores] al ejercicio del cargo:

- Haber ocupado cargos ejecutivos u operativos en la Compañía o en sus subsidiarias.
- Tener relaciones comerciales materiales con la Compañía.
- Tener parentesco hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad con miembros del Consejo, la Alta Gerencia o accionistas controladores.
- Estar inhabilitado por sanciones profesionales o regulatorias.

7. Proceso de selección

- *Convocatoria.* El proceso lo coordina el área de Recursos Humanos bajo supervisión del Comité de Auditoría (o del Consejo en pleno cuando aún no existe Comité).
- *Evaluación de candidatos.* Comparación de perfiles contra los TdR, entrevistas técnicas, verificación de antecedentes y referencias profesionales.
- *Entrevista con el Comité.* Los candidatos finalistas son entrevistados por el Comité, que puede invitar al CEO sin que esto sustituya su decisión.
- *Decisión.* El Comité recomienda al Consejo de Administración el candidato seleccionado. La decisión final es del Consejo.
- *Onboarding.* Una vez nombrado, el JAI realiza un proceso de inducción que incluye conocer al Consejo, la Alta Gerencia, los auditores externos y los responsables de la segunda línea.

8. Evaluación del desempeño

El desempeño del JAI se evalúa anualmente por el Comité de Auditoría, sobre la base de:

- Cumplimiento del Plan Anual de Auditoría Interna.
- Calidad técnica de los informes y los hallazgos.
- Oportunidad y efectividad de las comunicaciones al Comité.
- Tasa de implementación de las recomendaciones.
- Resultados del programa de aseguramiento de calidad.
- Aportes a la mejora del gobierno corporativo de la Compañía.
- Desarrollo profesional propio y, cuando aplique, del equipo.

La remuneración del JAI no estará vinculada al desempeño financiero de líneas de negocio o áreas auditables. Cualquier componente variable se basará en indicadores propios de la función.

9. Remoción

La remoción del JAI requiere aprobación del Comité de Auditoría y validación del Consejo. Antes de cualquier decisión de remoción, el JAI tendrá la oportunidad de exponer su versión al Comité. Las razones de la remoción se documentarán en el acta correspondiente.

Fuentes

BID Invest, “IDB Invest Corporate Governance Tool” (2024)

BID Invest, “Reglamento del Comité de Auditoría: Guía de Implementación de Gobierno Corporativo” (2025)

Corporate Governance Development Framework, “Corporate Governance Progression Matrix” (2024)

IBGC, “Code of Best Practices of Corporate Governance, 6th edition” (2023)

IBGC, “Auditoría Interna: Aspectos Esenciales para La Junta Directiva” (2020)

IIA, “The IIA’s Three Lines Model” (2020)

Internal Audit Foundation, “internal Audit: Vision 2035” (2024)

OECD, “G20/OECD Principles of Corporate Governance” (2023)

PSOJ, “Navigating Corporate Governance” (2024)

AUTORIZACIÓN:

Copyright © 2026 Corporación Interamericana de Inversiones (“BID Invest”). Esta obra está sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO. Se deberán cumplir los términos y condiciones indicados en el Link URL y otorgar el reconocimiento respectivo a BID Invest. Además de la sección 8 de la licencia anterior, cualquier mediación relacionada con disputas que surjan bajo dicha licencia se llevará a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI, vigente en el momento de la disputa. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras de BID Invest que no pueda resolverse amistosamente será sometida a arbitraje de conformidad con las normas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI), vigentes al momento de la disputa. El uso del nombre de BID Invest para cualquier propósito que no sea el de atribución y el uso del logotipo de BID Invest estarán sujetos a un acuerdo de licencia por escrito separado entre BID Invest y el usuario y no están autorizados como parte de esta licencia. Tenga en cuenta que el enlace URL incluye términos y condiciones que son parte integral de esta licencia.

ADVERTENCIA:

Las opiniones expresadas en este trabajo son las de los autores y no reflejan necesariamente los puntos de vista de la Corporación Interamericana de Inversiones, su Directorio o los países que representan.