

DOCUMENTO TÉCNICO N° 83

Versión 0.1



Consejo de
Auditoría Interna
General de
Gobierno

Gobierno de Chile

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE AUDITORÍA INTERNA

Este documento técnico describe los principales pasos para desarrollar la etapa de planificación estratégica en el proceso de auditoría interna. Su objetivo es contribuir con la labor que realizan los auditores internos gubernamentales al cumplir con las normas de auditoría interna de desempeño, tanto nacionales como internacionales.

© Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2016.
N° Registro Propiedad Intelectual: A-273613

Junio 2015

MINISTERIO
SECRETARÍA GENERAL
DE LA PRESIDENCIA

CAIGG
Área de Estudios

TABLA DE CONTENIDOS

<u>MATERIAS</u>	<u>PÁGINA</u>
PRESENTACIÓN	2
I.- INTRODUCCION	3
II.- OBJETIVO DEL DOCUMENTO	4
III.- CONCEPTOS SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE AUDITORÍA INTERNA	4
IV.- MARCO PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE AUDITORÍA INTERNA - PRINCIPALES PASOS	7
PASO N° 1: COMPRENDER LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL SECTOR EN QUE OPERA	8
PASO N° 2: IDENTIFICAR Y DIMENSIONAR LAS EXPECTATIVAS DEL JEFE DEL SERVICIO Y OTRAS PARTES INTERESADAS	8
PASO N° 3: DEFINIR Y/O ACTUALIZAR LA VISIÓN, MISIÓN, VALORES, PRINCIPIOS Y OBJETIVOS DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA	9
PASO N° 4: DEFINIR LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE AUDITORÍA INTERNA	10
PASO N° 5: REALIZAR UN ANALISIS FODA DE LA AUDITORÍA INTERNA	11
PASO N° 6: FORMULAR EL PLAN ESTRATÉGICO DE AUDITORÍA INTERNA	15
PASO N° 7: CONTROLAR Y ACTUALIZAR EL PLAN ESTRATÉGICO DE AUDITORÍA INTERNA	19
V.- OTROS ASPECTOS SIGNIFICATIVOS EN LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE AUDITORÍA INTERNA	20
VI.- GLOSARIO DE TÉRMINOS RELEVANTES	23
VII.- BIBLIOGRAFÍA	25
VIII.- ANEXOS	26
ANEXO N° 1: EJEMPLO PLAN ESTRATÉGICO DE AUDITORÍA INTERNA	26
ANEXO N° 2: CONCEPTOS BÁSICOS: APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL - CMI (BALANCED SCORECARD) EN AUDITORÍA INTERNA	33

PRESENTACIÓN

Como una de las iniciativas tendientes al fortalecimiento de la Auditoría Interna considerado en el Programa de Gobierno de S.E. la Presidenta de la República, Michelle Bachelet; el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, entidad asesora en materias de auditoría interna, control interno, gestión de riesgos y gobernanza, tiene el rol de promover la mejora continua de la función de auditoría interna gubernamental, y entregar recursos a la red de auditores para la generación de competencias y perfeccionamiento técnico de su trabajo, considerando las últimas tendencias de auditoría interna y las mejores prácticas aceptadas a nivel nacional e internacional.

En este ámbito, se pone a disposición de la red de auditores gubernamentales, el Documento Técnico N° 83, denominado “Formulación del Plan Estratégico de Auditoría Interna”. Este documento está concebido como una guía a ser aplicada en la definición estratégica de la auditoría interna, que permite enfocar los recursos humanos y financieros al logro de la misión, visión y objetivos de la auditoría interna, los que deben a su vez contribuir al logro de los objetivos de cada organización. Lo anterior conlleva que cada Unidad de Auditoría Interna debe adaptarse permanentemente a los distintos cambios que van ocurriendo en la organización y su entorno.

El presente documento, es parte de una serie de guías técnicas que regulan las etapas del Proceso de Auditoría Interna Gubernamental y que en su conjunto, constituyen el Modelo Integral de Auditoría Interna de Gobierno.

Santiago, junio 2015.



Daniella Caldana Fulss
Auditora General de Gobierno

I.- INTRODUCCIÓN

El Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG), en cumplimiento de la Política de Auditoría Interna General de Gobierno, implementada y propiciada por el Ejecutivo para el fortalecimiento y desarrollo de los organismos, sistemas y metodologías que permitan resguardar los recursos públicos y apoyar la gestión de la administración y los actos de Gobierno, ha emitido la versión 0.1 del Documento Técnico N° 83 – Formulación del Plan Estratégico de Auditoría Interna. Para lo cual, se han considerado las Normas de Auditoría Interna Nacionales e Internacionales Generalmente Aceptadas¹. Así como también, se han recogido las orientaciones presentadas en las Guías Prácticas y Consejos para la Práctica de The Institute of Internal Auditors (Theiia) aplicables a la materia.

El presente documento comienza con una descripción general de la Formulación del Plan Estratégico de Auditoría Interna y los requisitos mínimos a considerar.

En lo principal el documento técnico presenta el marco a utilizar por los auditores internos, el que contempla la implementación de un proceso estructurado y sistemático que ayudará a cumplir con la visión y misión de auditoría interna. El marco se inicia con la comprensión del Jefe de Auditoría de los objetivos de la organización y del sector en que opera. Posteriormente, se deberá identificar lo que espera el Jefe del Servicio y otras partes interesadas, y así entonces dimensionar tales expectativas; para luego definir o actualizar los elementos estratégicos de auditoría interna, tales como; la visión, misión, principios, valores y objetivos. Los siguientes pasos consisten en determinar los factores críticos de éxito de auditoría interna que ayudarán a detectar los elementos mínimos necesarios para cumplir con la visión y misión de auditoría interna; llevar a cabo un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) con el fin de evaluar la situación actual de la unidad de auditoría interna en la organización; para finalmente formular el plan estratégico de auditoría interna propiamente tal, aprobándose por el Jefe del Servicio y comunicándolo periódicamente.

Se destaca la necesidad de controlar el avance y resultados del Plan Estratégico de Auditoría Interna y su actualización oportuna.

El documento concluye, poniendo a disposición aspectos significativos a considerar, el glosario de términos relevantes para mejorar su comprensión, la bibliografía relacionada y en anexos, una serie de ejemplos de los elementos fundamentales del Plan Estratégico de Auditoría Interna para facilitar su implementación.

¹ Normas Generales de Auditoría Interna y de Gestión emitidas por el Colegio de Contadores de Chile (Contach) y las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, emitidas por The Institute of Internal Auditors (Theiia).

II.- OBJETIVO DEL DOCUMENTO

Entregar una propuesta metodológica a utilizar por los Auditores Internos del Sector Público para la Formulación del Plan Estratégico de Auditoría Interna.

III.- CONCEPTOS SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE AUDITORÍA INTERNA

1.- DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE AUDITORÍA INTERNA

La Auditoría Interna es *“una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.”²*

De la definición, se desprende entre otros temas, la naturaleza del trabajo que se desarrolla durante todo el proceso de auditoría interna, desde la etapa de Formulación del Plan Estratégico hasta la de Seguimiento del Trabajo de Auditoría Interna; siendo esta la de evaluar y contribuir a la mejora de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control.

En este contexto, para conseguir que la unidad de auditoría interna agregue valor a la organización, el Jefe de Auditoría debe gestionarla eficazmente. Es así como debe realizarse una planificación estratégica a largo plazo contemplando por una parte la historia de la organización, las definiciones y proyecciones estratégicas dirigidas a lo que se quiere llegar institucionalmente dentro del periodo de gobierno, y por otra, la situación actual de la función auditora, los principios con los cuales se ejercerá dicha función y lo que espera el Jefe del Servicio y otras partes interesadas de la misma. Todo esto, con el fin de determinar de qué manera la función de auditoría interna contribuirá a la eficacia de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de la organización.

Antes de continuar, es preciso abordar el concepto de Agregar Valor en materia de auditoría interna. Se agrega valor cuando fruto de su función, se mejoran las oportunidades para alcanzar los objetivos de la organización, se identifican mejoras operativas y/o se reduce la exposición al riesgo. Por lo que, no sólo considera un valor cuantitativo, sino que también cualitativo. Más aún en el caso del Sector Público, en que la idea de ayudar a la organización a cumplir con sus objetivos, estaría representada por un conjunto de situaciones que finalmente se verán reflejadas en los servicios entregados a los ciudadanos y por ende en la percepción que estos tengan del cumplimiento de los programas y compromisos gubernamentales.

La definición estratégica de auditoría interna permite enfocar los recursos humanos y financieros al logro de los objetivos determinados en la misión y visión de la unidad de auditoría interna, los que deben a su vez, como ya se señaló, contribuir al logro de los objetivos de la organización. Por tanto, es necesario reconocer también que la calidad de la unidad de auditoría interna influye directamente en el cumplimiento de las estrategias y actividades de auditoría a las que se comprometió.

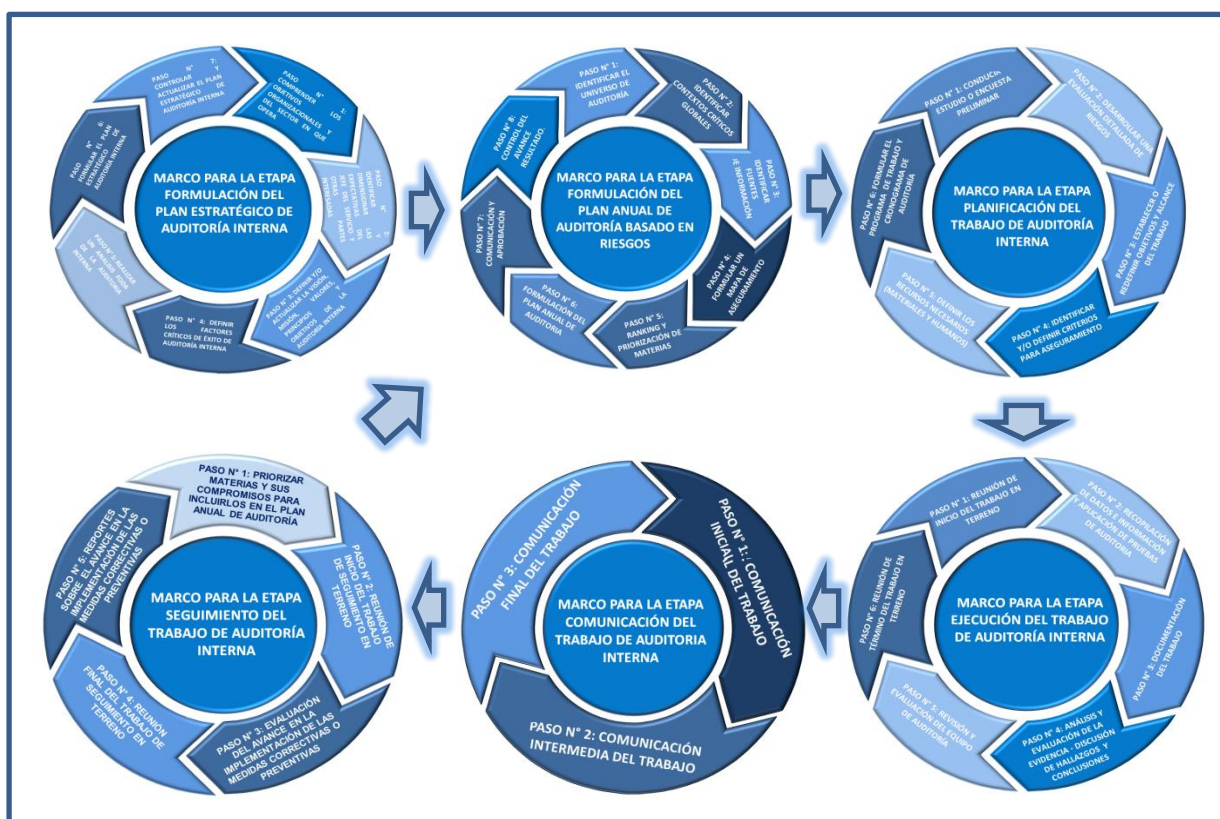
² Definición de Auditoría Interna. Normas de Auditoría Interna Generalmente Aceptadas.

El Plan Estratégico de Auditoría Interna debería formularse idealmente, para un periodo de 4 años y revisarse periódicamente, al menos una vez al año. Lo que implica que todas las decisiones, actos administrativos, disposiciones y cualquier otro antecedente relevante, tanto a nivel institucional como a nivel ministerial y gubernamental que incidan de alguna manera en el quehacer de la organización por ese periodo de tiempo, deberán formar parte del análisis que se desarrolle para la formulación de dicho plan.

El esquema N° 1 presenta la relación de la Formulación del Plan Estratégico de Auditoría Interna con las etapas del Proceso de Auditoría Interna, según lo dispuesto en normas de auditoría interna nacionales e internacionales generalmente aceptadas³ y en los documentos técnicos que este Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG) emite con la finalidad de apoyar metodológicamente el desarrollo de cada etapa. Por su parte, el Modelo Integral de Auditoría Interna de Gobierno, está conformado por los componentes de cada una de las etapas, y las interrelaciones que se producen entre sus productos.

El presente Documento Técnico describe la Etapa de Formulación del Plan Estratégico de Auditoría Interna.

Esquema N° 1. Relación del Plan Estratégico con las Etapas del Proceso de Auditoría Interna



³ Normas emitidas por el Colegio de Contadores de Chile (Contach) y por The Institute of Internal Auditors (Theiia).

2.- DEFINICIONES Y REQUISITOS MÍNIMOS CONTENIDOS EN NORMAS DE AUDITORÍA INTERNA GENERALMENTE ACEPTADAS

En concordancia con la descripción general señalada en el punto anterior, y de acuerdo con las normas de auditoría interna nacionales e internacionales generalmente aceptadas⁴; a continuación se presentan los requisitos mínimos a considerar en la Formulación del Plan Estratégico de Auditoría Interna:

- El Jefe de Auditoría debe administrar y gestionar la unidad de auditoría interna para asegurar que añada valor a la organización. Dicha unidad está gestionada de forma eficaz cuando los resultados de su trabajo cumplen con el propósito y la responsabilidad señalados en el Estatuto de Auditoría Interna; cuando cumple la definición y las normas de auditoría interna nacionales e internacionales generalmente aceptadas; y cuando las personas que forman parte de la unidad de auditoría interna demuestran cumplir con el código de ética respectivo y dichas normas.
- La unidad de auditoría interna añade valor a la organización (y a sus partes interesadas) cuando proporciona aseguramiento objetivo y relevante, y contribuye a la eficacia y eficiencia de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control.
- El Jefe de Auditoría debe comunicar los planes y requerimientos de recursos de la unidad de auditoría interna, incluyendo los cambios provisorios significativos, al Jefe de Servicio para la adecuada revisión y aprobación formal. Así como también debe comunicar el impacto de cualquier limitación de recursos.
- El Jefe de Auditoría debe asegurar que los recursos para la auditoría interna sean adecuados, suficientes y efectivamente asignados para cumplir con el plan aprobado.
 - Adecuados se refiere a la mezcla de conocimientos, aptitudes y otras competencias necesarias para llevar a cabo el plan.
 - Suficientes se refiere a la cantidad de recursos necesarios para cumplir con el plan.
 - Los recursos están eficazmente asignados cuando se utilizan de forma tal que optimizan el cumplimiento del plan aprobado.
- El Jefe de Auditoría debería compartir información y coordinar actividades con otros proveedores internos y externos de servicios de aseguramiento y consultoría para asegurar una cobertura adecuada y minimizar la duplicación de esfuerzos.
- El Jefe de Auditoría debe informar periódicamente al Jefe del Servicio sobre la unidad de auditoría interna en lo referido al propósito, autoridad, responsabilidad y desempeño de su plan. El informe también debe incluir exposiciones de riesgo relevantes y cuestiones de control, gobierno corporativo y otras necesarias o requeridas por el Jefe de Servicio.

⁴ En la Bibliografía se señalan en forma específica las normas de auditoría interna relacionadas con el Plan Estratégico de Auditoría que han sido consideradas en este documento.

IV.- MARCO PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE AUDITORÍA INTERNA - PRINCIPALES PASOS

La Formulación del Plan Estratégico de Auditoría Interna puede variar en cada organización gubernamental, dependiendo, entre otros, del nivel de complejidad, tamaño, control interno, sistemas de información y estructura organizacional. Por lo que, con el fin de facilitar su desarrollo y uniformar criterios en las Unidades de Auditoría Interna del Sector Público, se presentan a continuación los principales pasos a seguir.

Esquema N° 2. Marco para la Formulación del Plan Estratégico de Auditoría Interna - Principales Pasos



PASO N° 1: COMPRENDER LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL SECTOR EN QUE OPERA

En la formulación del Plan Estratégico de Auditoría Interna, el Jefe de Auditoría debe disponer del nivel de conocimiento más completo posible de la organización, que le permita comprender a cabalidad los objetivos institucionales y del sector en que opera. Esto, considerando que la unidad de auditoría interna debería contribuir al logro de los objetivos estratégicos, operacionales, de informe y cumplimiento de la organización. Así como también, debería entregar aseguramiento sobre un razonable ambiente ético y cultura de rendición de cuentas por parte de la organización.

Principalmente, el Jefe de Auditoría debe comprender los elementos estratégicos de la organización como son la visión, misión, los objetivos estratégicos, las metas, las estrategias específicas y el presupuesto. Por otra parte, también se debe estudiar el modelo para análisis e implementación de la estrategia y la misión en la organización, por ejemplo; el Análisis FODA (Fortalezas - Oportunidades - Debilidades - Amenazas), Análisis de 5 fuerzas de M. Porter (Poder de los Proveedores - Competidores Potenciales - Amenazas de Productos/Servicios de Sustitución - Poder de Negociación de los Compradores - Competencia), Balance Balanced Scorecard - SBC (Cuadro de mando integral - CMI).

Tratándose de una organización del Sector Público, también debe obtenerse información suficiente sobre los objetivos y metas ministeriales; y los contenidos en el Programa de Gobierno relacionados con su gestión, para optimizar el conocimiento de los compromisos de la organización. De esta manera el Jefe de Auditoría estaría en condición de determinar los elementos del Plan Estratégico de Auditoría Interna que permitan agregar valor y ayudar a la organización a cumplir con su misión y objetivos estratégicos.

PASO N° 2: IDENTIFICAR Y DIMENSIONAR LAS EXPECTATIVAS DEL JEFE DEL SERVICIO Y OTRAS PARTES INTERESADAS

La comprensión de lo que espera el Jefe del Servicio de la unidad de auditoría interna constituye un elemento fundamental en la formulación del Plan Estratégico de Auditoría Interna. Ya que a partir de la comprensión de las expectativas, el Jefe de Auditoría puede determinar las estrategias e iniciativas que utilizará dicha unidad para agregar valor a corto y largo plazo, en base a sus objetivos y metas.

También deben considerarse las expectativas de otras partes interesadas internas y externas a la organización, como por ejemplo; el equipo directivo, el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno y la Auditoría Ministerial. Al tener diferentes roles, responsabilidades e intereses, las partes interesadas tienen distintas expectativas y entienden el rol de la auditoría interna desde su punto de vista. Hay que considerar además que la importancia relativa de las expectativas de las distintas partes interesadas podrá diferir según su rol y responsabilidades.

Para cumplir adecuadamente con este paso se debería:

- Identificar las partes interesadas.
- Planificar y realizar entrevistas y reuniones. Es recomendable explicar de manera general el rol de la unidad de auditoría interna a las partes interesadas antes de iniciar las entrevistas.

- Comprender y documentar las expectativas y confirmarlas en otras reuniones o por otros medios. Se recomienda dejar constancia en actas firmadas entre las partes.
- Determinar la importancia relativa de las expectativas según el rol de las partes interesadas.

El Jefe de Auditoría deberá contar con los respaldos y papeles de trabajo que sustenten la identificación y dimensión de las expectativas del Jefe del Servicio y otras partes interesadas.

PASO N° 3: DEFINIR Y/O ACTUALIZAR LA VISIÓN, MISIÓN, VALORES, PRINCIPIOS Y OBJETIVOS DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

El Plan Estratégico de Auditoría Interna tiene como objetivo, generar herramientas que ayuden al cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la unidad de auditoría interna, por lo que el Jefe de Auditoría debe definir y/o actualizar estos elementos estratégicos, considerando las expectativas del Jefe del Servicio y otras partes interesadas de acuerdo con el paso anterior y las directrices del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno.

Al definir o actualizar la visión y misión de auditoría interna, es importante destacar que la unidad de auditoría interna podría no responder a todas las expectativas de una vez. Por lo que el Jefe de Auditoría debe proponer al Jefe del Servicio, cuáles se considerarán y en qué período. La comunicación en este ámbito es importante, por lo que es necesario asegurarse que todas las partes interesadas han comprendido cuáles expectativas se considerarán y en qué período y cuáles no, así como también las razones.

En consideración a lo previamente descrito, el Plan Estratégico de Auditoría Interna se formula a partir de los siguientes elementos estratégicos:

Visión: Su objetivo es vincular la filosofía de la unidad de auditoría interna con lo que espera aportar a la organización. La visión trasciende los objetivos y las metas, y expresa un estado futuro a cumplir; por lo que una visión debería ser ambiciosa. Dicho de otra manera, es como se quiere que se vea idealmente a la unidad de auditoría interna en el futuro.

Misión: Establecida a partir de la visión, la misión define el objetivo fundamental de la unidad de auditoría interna, lo que pretende cumplir, sus clientes, sus valores y cómo se integra al Plan Estratégico de la organización.

Valores y Principios: Los valores son el reflejo del comportamiento del equipo de auditoría interna basado en los principios. Los principios, son las reglas o normas morales que deben existir en la unidad de auditoría interna, y que orientan la acción de los auditores internos en la organización.

Objetivos Estratégicos: Corresponden a la descripción del o los propósito(s) global(es) a ser alcanzado(s) por la unidad de auditoría interna en el tiempo.

En Anexo N° 1 se encuentra disponible un ejemplo de Plan Estratégico de Auditoría Interna que incorpora elementos tales como; visión, misión, valores y principios, y objetivos estratégicos globales.

PASO N° 4: DEFINIR LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE AUDITORÍA INTERNA

Los factores críticos de éxito se pueden definir como; elementos⁵ estratégicos internos y externos a la unidad de auditoría interna, que necesariamente deben tener resultados satisfactorios en la implantación de la estrategia de auditoría interna, para que esta alcance su misión, visión y objetivos.

Estos factores proporcionan los elementos esenciales contra los cuales todas las estrategias de la auditoría interna deben ser revisadas para ayudar a que los recursos se centren en las actividades más importantes. Su identificación requiere de atención especial, ya que una adecuada gestión de los factores además de contribuir a alcanzar los objetivos, evita la materialización de riesgos o la pérdida de oportunidades para la auditoría interna.

Un método útil para identificar factores críticos de éxito en auditoría interna, es responder a ciertas preguntas para los ámbitos de: posicionamiento organizacional, procesos de trabajo y recursos humanos de la auditoría interna:

- **Posicionamiento Organizacional:** ¿La unidad de auditoría interna efectivamente está posicionada y apoyada de manera estratégica?, por ejemplo:
 - La auditoría interna está situada en un nivel de la organización que le permite contribuir y agregar valor, manteniendo su independencia y objetividad.
 - Se desarrolla la misión y el estatuto en colaboración con las partes interesadas y lo aprueba el Jefe de Servicio. La misión y el estatuto son revisados y actualizados periódicamente.
 - Se mantiene una línea de reporte directa y permanente con el Jefe de Servicio, así como una línea de comunicación abierta con el equipo directivo y los responsables operativos.
 - Los criterios de desempeño de la auditoría interna se han acordado con el Jefe de Servicio y regularmente son revisados en conjunto.
- **Procesos de Trabajo:** ¿Los procesos de auditoría interna contribuyen de manera dinámica al cumplimiento de los objetivos operacionales?, por ejemplo:
 - Se cuenta con un Programa de Aseguramiento y Mejoramiento de la Calidad de la auditoría interna.
 - Se realizan evaluaciones externas o internas sobre la calidad de los procesos y procedimientos de trabajo.
 - El trabajo se realiza de conformidad con las normas, lineamientos y procedimientos adecuados para garantizar trabajos de aseguramiento y consultoría de calidad.
 - Se desarrolla el Plan Anual de Auditoría considerando los objetivos estratégicos de la organización y las expectativas de los interesados internos y externos. El Plan lo aprueba el Jefe de Servicio antes de su ejecución. El plan es revisado periódicamente para asegurarse de que siguen siendo pertinentes los trabajos establecidos inicialmente para el periodo.
 - Se dedica el tiempo y los recursos necesarios para cumplir con los plazos establecidos para cada trabajo.

⁵ Áreas y factores determinados.

- Los procesos de resolución de conflictos se documentan y se informan al Jefe de Servicio.
- **Recursos Humanos:** ¿La unidad de auditoría interna cuenta con una estrategia adecuada en recursos humanos para cumplir con su misión?, por ejemplo:
 - Se cuenta con el personal adecuado en cantidad para lograr su misión, visión y objetivos.
 - Se cuenta con el personal adecuado en relación a su nivel de competencias para lograr su misión, visión y objetivos
 - Se definen las competencias de auditoría interna en el contexto de su misión y se revisa la necesidad de competencias adicionales regularmente en relación con las requeridas para cumplir con el Plan Anual de Auditoría Interna.
 - Se cuenta con un programa de capacitación que incluye los requerimientos y actividades que contribuyan a cumplir con el Plan Anual de Auditoría. El programa es aprobado por el Jefe del Servicio.
 - Existe un plan y recursos para que el personal obtenga certificaciones profesionales en materia de auditoría interna, gestión de riesgos y control interno.
 - Se cuenta con un enfoque de aprendizaje del personal de auditoría interna a través de su trabajo e interrelación con el personal operativo clave.
 - Se utilizan y supervisan las normas de auditoría interna referidas a atributo.
 - La supervisión del trabajo es documentada y se retroalimenta al equipo de auditores con la finalidad de corregir las deficiencias.

Es importante relevar que se debe realizar un seguimiento de la evolución de los factores críticos de éxito a través del tiempo con la finalidad de actualizarlos, si corresponde.

En Anexo N° 1 se encuentra disponible un ejemplo de Plan Estratégico de Auditoría Interna que incorpora factores críticos de éxito.

PASO N° 5: REALIZAR UN ANALISIS FODA DE LA AUDITORÍA INTERNA

En la metodología presentada en este documento técnico para formular el Plan Estratégico de la Auditoría Interna, se ha utilizado el Análisis FODA, ya que dicha metodología se considera en la Guía para la Práctica: “Developing The Internal Audit Strategic Plan” del Instituto de Auditores Internos (IIA)⁶. Lo anterior es sin perjuicio de la existencia de otras herramientas útiles para este efecto, como por ejemplo el Cuadro de Mando Integral CMI (Balanced Scorecard BSC). En Anexo N° 2 se presenta un ejemplo básico de aplicación en esta materia.

El propósito principal de este paso consiste en identificar y analizar las principales fortalezas y debilidades; y las oportunidades y amenazas para la unidad de auditoría interna (FODA). Este análisis se realiza considerando la visión, misión y factores críticos de éxito determinados previamente.

Realizado el análisis, es conveniente agrupar el resultado en dos categorías:

⁶ <http://www.theiia.org>

- **Factores Internos:** Corresponde a las fortalezas y debilidades específicas de la unidad de auditoría interna.
- **Factores Externos:** Corresponde a las oportunidades y amenazas inherentes del ambiente externo. Este incluye todos los factores externos a la unidad de auditoría interna, que sean internos o externos a la organización.

Cuadro N°1. Análisis FODA de la Auditoría Interna

Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
	Corresponden a las características internas de la unidad de auditoría interna que pueden facilitar el cumplimiento de las iniciativas o estrategias de auditoría interna.	Son aquellas características internas que podrían dificultar el cumplimiento de las iniciativas o estrategias de auditoría interna y generar una mala imagen de los servicios entregados.
Factores Externos	Oportunidades	Amenazas
	Son los elementos externos que podrían aumentar el requerimiento de aseguramiento, consulta y contribución de la unidad de auditoría interna dentro de la organización	Estos elementos externos podrían disminuir el requerimiento de aseguramiento y consulta, así como también pueden impedir la realización de las iniciativas o estrategias y ponerla en una mala posición.

El resultado del Análisis FODA deberá incluirse en el Plan Estratégico de Auditoría Interna. Para realizar el Análisis FODA, el Jefe de Auditoría podría considerar, entre otras, las siguientes materias:

- **Estructura Organizacional**

La estructura de la unidad de auditoría interna debería contemplar un nivel de supervisión adecuado. Para lo cual debería considerarse a lo menos que:

- La unidad de auditoría interna debe ser independiente y los auditores internos deben ser objetivos en el cumplimiento de su trabajo.
- El Jefe de Auditoría debe responder ante el Jefe de Servicio, para que la unidad de auditoría interna pueda cumplir con sus responsabilidades.
- El Jefe de Auditoría Interna tiene acceso directo y no restringido a los registros, el personal y los bienes relevantes para el desempeño de su trabajo.

- **Recursos Humanos**

La conformación de un equipo de auditoría interna con diversas competencias es fundamental en su capacidad de ayudar a la organización a lograr sus objetivos. Por lo que debe identificarse las competencias y los conocimientos necesarios para la definición e implementación adecuada de la estrategia de auditoría interna. Las necesidades de competencias determinadas influenciarán el modelo de gestión de competencias.

- **Tecnología y Herramientas**

Al revisar las tecnologías y herramientas de TI utilizadas por la unidad de auditoría interna en el desarrollo de su trabajo, se podría comprender la capacidad de uso de ellas por parte del equipo. Se recomienda comparar las tecnologías y herramientas disponibles con las de otras organizaciones gubernamentales.

Por ejemplo, el uso de documentación electrónica, podría mejorar la productividad y facilitar el control de calidad. Así como las herramientas para gestionar el trabajo y compartir antecedentes dentro del equipo de auditoría interna, pueden favorecer un control eficaz y oportuno, lo que finalmente le permite al Jefe de Auditoría realizar de mejor forma el seguimiento del plan anual de auditoría y en particular de cada trabajo en desarrollo.

- **Modelo de Gestión de Competencias**

Una evaluación del modelo de gestión de competencias utilizado ayudará a determinar la estructura más adecuada que permita cumplir con los servicios de auditoría interna esperados dentro del universo de materias auditables.

Las principales variables a evaluar son las siguientes:

- Las competencias generales.
- Las competencias especializadas.
- El grado de centralización y descentralización de la organización.
- La cobertura geográfica.
- Las posibles modificaciones de leyes y reglamentos.
- El presupuesto de auditoría interna.
- La implicancia esperada en cuanto a la gestión del talento en beneficio de la organización.

Cuando sea posible, es recomendable realizar estudios comparativos con otras organizaciones del Sector Público con un tamaño y presencia regional similares, con el fin de evaluar cuál es el volumen adecuado de recursos humanos correspondiente al nivel de apetito de riesgo de la organización. En el momento de definir el tipo de obtención de competencias y la cantidad de personas suficientes, se debe tener en cuenta por ejemplo:

- Los tipos de riesgos en que la organización se ve enfrentada y el apetito al riesgo definido por el Jefe de Servicio y otras partes relacionadas.
- El nivel de experiencia de los auditores internos.
- La naturaleza de los trabajos que se deben realizar. Por ejemplo, algunos trabajos serán más complejos que otros ya sea porque necesita pruebas especiales y/o mayor tiempo de trabajo.

- El nivel de evaluación de controles automatizados que en general se realizan.

- **Coordinación con funciones de gestión de riesgos y otros proveedores de aseguramiento**

Sobre la base de las expectativas del Jefe del Servicio y otras partes interesadas, las directrices del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno y el Estatuto de Auditoría Interna, el Jefe de Auditoría debería alinear los recursos con las prioridades, determinar el funcionamiento futuro de auditoría interna y coordinarse con funciones de gestión de riesgos y otros relacionados.

En una organización, existen diferentes grupos funcionando independientemente uno de los otros, que están encargados de gestionar los riesgos y de proveer de aseguramiento en distintas materias. La unidad de auditoría interna debería comprender claramente los objetivos de estos grupos y determinar cómo coordinar sus esfuerzos de mejor forma para minimizar las redundancias y asegurarse que los principales riesgos están tratados.

- **Metodología de los Servicios de Auditoría Interna Entregados**

El enfoque metodológico de los servicios de aseguramiento y de asesoramiento de auditoría interna debería estar definido y documentado con el propósito de asegurar la coherencia y la calidad de los servicios relacionados con cada etapa del proceso.

Las disposiciones obligatorias y los protocolos recomendados deberían ofrecer una flexibilidad en la realización de los trabajos, y prever las circunstancias en las que no es posible aplicar las disposiciones obligatorias. El enfoque metodológico debería ajustarse a Normas de Auditoría Interna Naciones e Internacionales y a las directrices establecidas por el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno.

- **Comunicación con el Jefe del Servicio y Otras Partes Interesadas**

El Jefe de Auditoría debería disponer de mecanismos de comunicación para que el Jefe de Servicio y el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, estén informados de la planificación de auditoría interna, incluidos los recursos necesarios y restricciones, y del seguimiento de su implementación. También debe incluirse en el mecanismo de comunicación los resultados de los trabajos de auditoría y el cumplimiento de los compromisos de los auditados en respuesta a los hallazgos y recomendaciones de auditoría.

- **Desarrollo de Recursos Humanos**

En base a la identificación de las competencias del equipo de auditoría interna, es fundamental determinar un plan de desarrollo de recursos humanos en cuanto a la formación y gestión del equipo de auditoría interna. Este plan debería incorporar lo que se

espera para cada miembro, como son las competencias, conocimientos, experiencia, educación continua, entre otros.

En Anexo N° 1 se encuentra se incorpora un ejemplo de un Análisis FODA para auditoría interna.

PASO N° 6: FORMULAR EL PLAN ESTRATÉGICO DE AUDITORÍA INTERNA

En este paso se establecen los elementos fundamentales que conformarán el Plan Estratégico de Auditoría Interna.

1.- ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Describir elementos tales como:

- Visión, Misión y Objetivos Estratégicos de la Organización.
- Organigrama de la Organización.

2.- ANTECEDENTES DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

Describir elementos tales como:

- Dependencia Jerárquica.
- Organigrama de la Unidad de Auditoría Interna.
- Recursos Humanos (cargo, profesión).
- Presupuesto.

3.- ANTECEDENTES ESTRATEGICOS DE AUDITORÍA INTERNA

Describir elementos tales como:

- Visión de la Auditoría Interna.
- Misión de Auditoría Interna.
- Principios y Valores de Auditoría Interna.
- Objetivos Estratégicos de la Auditoría Interna.
- Factores Críticos de Éxito de Auditoría Interna.
- Anexo con Análisis FODA de Auditoría Interna.

4.- FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO E INICIATIVAS CLAVES A DESARROLLAR POR LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

En base a los resultados del Análisis FODA, se deben identificar y formular las estrategias que tendrán un impacto significativo sobre la ocurrencia de los factores críticos de éxito de auditoría interna y por tanto contribuirán a lograr su misión, visión y objetivos estratégicos.

Para ello, se deben definir para cada factor crítico de éxito los siguientes elementos:

- **Factor Crítico de Éxito:** Identificar el factor crítico de éxito para el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la unidad de auditoría interna. También se debe asociar al ámbito al cual pertenece; Posicionamiento, Procesos o Recursos Humanos.
- **Iniciativa:** Se debe describir la o las iniciativas que contribuirán en la ocurrencia de los factores críticos de éxito en la unidad de auditoría interna.
- **FODA con que se relaciona:** Se debe identificar para cada factor crítico de éxito, la fortaleza, oportunidad, debilidad y/o amenaza con la que se relaciona. Estas han sido obtenidas del Análisis FODA previamente realizado.
- **Objetivo(s) de la Iniciativa:** Se debe describir brevemente el objetivo principal que se pretende lograr mediante la aplicación de la Iniciativa.
- **Tareas Claves:** Se debe describir las tareas o actividades necesarias para implementar la iniciativa.
- **Recursos Necesarios:** Se debe identificar los recursos humanos y económicos necesarios para implementar la iniciativa.
- **Metas e Indicadores:** Para cada iniciativa deberán definirse metas con plazos y responsables, así como indicadores asociados a cada meta y que sirvan para medir y evaluar el cumplimiento del objetivo de la iniciativa en base a una frecuencia de medición determinada.

Esquema N° 3. Elementos a definir en relación a las Iniciativas Claves a implementar por la Unidad de Auditoría Interna

Elementos a Definir en Relación a las Iniciativas Claves		
Factor Crítico de Éxito (FCE):	Ambito:	I.- Meta(s): Meta 1: Plazo: Responsable(s): Meta n: Plazo: Responsable(s): II.- Indicador(es): Para Meta 1: Frecuencia: Para Meta n: Frecuencia:
Iniciativa:	
FODA con que se relaciona:	F:.... O:.... D:.... A:....	
Objetivo(s) de la Iniciativa:	
Tareas Claves:	
Recursos Necesarios:	

A continuación se presenta un ejemplo de formato para Plan Estratégico de Auditoría Interna, construido en base a los elementos que se han descrito previamente en el Documento Técnico. El CAIGG informará oportunamente la estructura, la fecha y el medio mediante el cual se deberá remitir para su aprobación técnica el Plan Estratégico de Auditoría Interna aprobado por el Jefe del Servicio.

5.- CRONOGRAMA GENERAL PARA EJECUTAR EL PLAN ESTRATÉGICO DE AUDITORÍA INTERNA

Se debe adjuntar un cronograma de la ejecución de las estrategias o iniciativas claves contenidas en el Plan Estratégico de Auditoría Interna. Para formular dicho cronograma se puede utilizar una Carta o Diagrama de Gantt⁷. Esta es una herramienta básica en la gestión de proyectos, implementación de acciones y procesos de diversa índole, que tiene como objeto representar las diferentes fases, tareas, actividades e hitos programados, acotando (en tiempo) las diferentes actividades y ayudando a mejorar la gestión.

En el caso del Plan Estratégico, a través de la Carta Gantt, se puede establecer una idea clara de los recursos involucrados (tiempo, actividades, secuencia, etc.) para su correcta gestión.

El Diagrama está compuesto por un eje vertical y horizontal, en donde en el primero se los trabajos que se va a ejecutar en el periodo planificado, y en el otro eje se muestra un calendario de la duración de cada una de ellas.


Cuadro N° 7. Ejemplo de Esquema de Carta o Diagrama Gantt Aplicado al Plan Estratégico de Auditoría Interna

CARTA GANTT			PERIODO: 20xx – 20xy											
			AÑO 1				AÑO				AÑO n			
Iniciativas Claves Contenidas en el Plan Estratégico de Auditoría Interna			ENERO	FEBRERO	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	DICIEMBRE
Código	Nombre Iniciativa	Metas												
001	Iniciativa 1	Metas 1												
002	Iniciativa 2	Metas 2												
003	Iniciativa 3	Metas 3												
004	Iniciativa 4	Metas 4												
005	Iniciativa 5	Metas 5												
006	Iniciativa 6	Metas 6												
007	Iniciativa 7	Metas 7												

El CAIGG informará oportunamente el formato, fechas y medios mediante el cual el cronograma debe remitirse a dicho organismo.

⁷ Para mayor información, consultar el Documento Técnico N° 75: Técnicas y Herramientas para el Control de Procesos y la Gestión de la Calidad, emitido por el CAIGG. <http://www.auditoriainternadegobierno.cl/>

Esquema N° 4. Ejemplo de Formato Plan Estratégico de Auditoría Interna

Plan Estratégico de Auditoría Interna Periodo: 20x0 - 20xn		
	Nombre del Ministerio:	Código del Plan Estratégico de Auditoría:
	Nombre del Servicio:	Fecha de Emisión:
	Dependencia:	Región:
I.- ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN A.- Visión, Misión y Objetivos Estratégicos de la Organización B.- Organigrama de la Organización		
II.- ANTECEDENTES DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA A.- Dependencia Jerárquica B.- Organigrama de la Unidad de Auditoría Interna C.- Recursos Humanos (cargo, profesión) D.- Presupuesto		
III.- ANTECEDENTES ESTRATEGICOS DE AUDITORÍA INTERNA A.- Visión de Auditoría Interna B.- Misión de Auditoría Interna C.- Principios y Valores de Auditoría Interna D.- Objetivos Estratégicos de la Auditoría Interna E.- Análisis FODA de la Auditoría Interna		
IV.- FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO E INICIATIVAS CLAVES A DESARROLLAR POR LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA		
Factor Crítico de Éxito 1 (FCE 1):	Ámbito:	I.- Meta(s): Meta 1: Plazo: Responsable(s): ... II.- Indicador (es): Para Meta 1: Frecuencia: ...
Iniciativa:	...	
FODA con que se relaciona:	F: ... O: ... D: ... A: ...	
Objetivo(s) de la Iniciativa:	...	
Tareas Claves:	...	
Recursos Necesarios:	...	
.....		
Factor Crítico de Éxito2 (FCE) 2:	Ámbito:	I.- Meta(s): Meta 1: Plazo: Responsable(s): ... II.- Indicador (es): Para Meta 1: Frecuencia: ...
Iniciativa:	...	
FODA con que se relaciona:	F: ... O: ... D: ... A: ...	
Objetivo(s) de la Iniciativa:	...	
Tareas Claves:	...	
Recursos Necesarios:	...	
.....		
Factor Crítico de Éxito n (FCE) n:	Ámbito:	I.- Meta(s): Meta 1: Plazo: Responsable(s): ... II.- Indicador (es): Para Meta 1: Frecuencia: ...
Iniciativa:	...	
FODA con que se relaciona:	F: ... O: ... D: ... A: ...	
Objetivo(s) de la Iniciativa:	...	
Tareas Claves:	...	
Recursos Necesarios:	...	
.....		
V.- CRONOGRAMA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE AUDITORÍA INTERNA		

El Plan Estratégico de Auditoría Interna deberá estar aprobado por el Jefe de Servicio y enviado para su aprobación técnica al Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. Así como también se deberán aprobar y comunicar de la misma manera las actualizaciones del Plan Estratégico de Auditoría Interna y los resultados obtenidos del control de avance que se explican en los siguientes pasos.

PASO N° 7: CONTROLAR Y ACTUALIZAR EL PLAN ESTRATÉGICO DE AUDITORÍA INTERNA

A.- Control del Avance y Resultados

Con el fin de asegurarse que el Plan Estratégico de Auditoría Interna cumpla con los resultados deseados, debe realizarse una supervisión de su ejecución y su impacto en forma adecuada.

El control de avance de la implementación del Plan Estratégico de Auditoría Interna también puede apoyarse en la información proveniente del Jefe de Servicio y otras partes interesadas, en cuanto a la evolución de la función de auditoría interna que ellos perciben en la práctica respecto de los compromisos planteados.

El Jefe de Auditoría realizará el seguimiento del Plan Estratégico e informará de los resultados del control de avance a lo menos una vez al año. Para lo cual enviará al Jefe de Servicio y al Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno lo siguiente:

- Un Informe con los resultados de la implementación de las estrategias del Plan Estratégico de Auditoría Interna.
- El Plan Estratégico de Auditoría Interna actualizado y su fundamentación. En el caso que no se haya hecho cambios, se deberá informar de aquello por oficio firmado por el Jefe del Servicio.

El Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno informará oportunamente de la forma y plazos a considerar para el envío de ambos documentos.

Esquema N° 5. Ejemplo de Formato de Reporte de Resultados de Avance del Plan Estratégico de Auditoría Interna

Resultados de Avance del Plan Estratégico de Auditoría Interna											
Factor Crítico de Éxito (FCE)	Iniciativa	Plazos	Responsable (s)	Meta (s)	Meta (s)			Conclusiones			
					Descripción Meta (s)	Indicador Asociado	Frecuencia Medición	Cumplimiento de Plazos	Cumplimiento de la Meta	Proyección de Cumplimiento de Meta (*)	Acciones a Seguir, si corresponde (**)

(*) Explicar cuál es la proyección de cumplimiento real si las metas presentan retrasos de acuerdo con lo planificado.

(**) Si hay retrasos con el cumplimiento de metas determinar acciones a seguir para enfrentar la situación y cumplir con lo planificado.

B.- Actualizar el Plan Estratégico de Auditoría Interna

El Plan Estratégico de Auditoría Interna debe revisarse periódicamente y actualizarse si corresponde, a lo menos una vez al año. Para lo cual se debería tomar en consideración a lo menos los siguientes factores:

- Cambios en la estrategia de la organización gubernamental.
- El nivel de confianza que le da la organización a la unidad de auditoría interna y/o su apoyo respecto de la gestión de riesgos.
- Cambios significativos de los recursos disponibles de la unidad de auditoría interna, tanto financieros como humanos.
- Cambios importantes en las leyes y/o reglamentos, políticas y procedimientos en la organización.
- Reformas.
- Cambios de Gobierno.
- Catástrofe o emergencias producidas ya sea por fenómenos naturales o por fracasos en el diseño o implementación de programas, proyectos y/o servicios en general entregados a los ciudadanos.
- Evolución del ambiente de control en la organización.
- Cambios relevantes del equipo directivo de la organización.
- La evaluación de la forma en que la unidad de auditoría interna ha implementado su Plan Estratégico.
- Los resultados de las evaluaciones internas y externas de la unidad de auditoría interna.

V.- OTROS ASPECTOS SIGNIFICATIVOS EN LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE AUDITORÍA INTERNA

1.- Naturaleza de la Unidad de Auditoría Interna

Con la formulación del Plan Estratégico de Auditoría Interna, se busca gestionar los recursos humanos y financieros para el logro de su Misión y Visión, comprometiendo estrategias que principalmente se ajusten a las expectativas del Jefe del Servicio y agregue valor a la organización. En este sentido, debe entenderse, tal como se ha señalado anteriormente, que la naturaleza de la unidad de auditoría interna refiere a que esta debe evaluar y contribuir a la mejora de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control, utilizando un enfoque sistemático y disciplinado.

Se ha considerado relevante explicitar mayormente lo que se debe considerar en la evaluación y contribución a la mejora de cada uno de los procesos antes mencionados, de acuerdo con Normas de Auditoría Interna nacionales e internacionales generalmente aceptadas:

• Gobierno

La Unidad de Auditoría Interna debe evaluar y hacer las recomendaciones apropiadas para mejorar el proceso de gobierno en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover la ética y los valores apropiados dentro de la organización.
- Asegurar la gestión y responsabilidad eficaces en el desempeño de la organización.
- Comunicar la información de riesgo y control a las áreas adecuadas de la organización.

- Coordinar las actividades y la información de comunicación entre el Jefe del Servicio, otras partes interesadas y los auditores internos y externos.

Considerar además que la Unidad de Auditoría Interna debe evaluar el diseño, implantación y eficacia de los objetivos, programas y actividades de la organización relacionados con la ética. Así como también, debe evaluar si el gobierno de tecnología de la información de la organización apoya las estrategias y objetivos de la misma.

• **Gestión de Riesgos**

La Unidad de Auditoría Interna debe evaluar la eficacia y contribuir a la mejora de los procesos de gestión de riesgos. Para ello debe evaluar si:

- Los objetivos de la organización apoyan su misión y están alineados con la misma.
- Los riesgos significativos están identificados y evaluados.
- Se han seleccionado respuestas apropiadas al riesgo que alinean los riesgos con la aceptación de riesgos por parte de la organización.
- Se capta información sobre riesgos relevantes, permitiendo al personal, al Jefe del Servicio y equipo directivo, cumplir con sus responsabilidades, y se comunica dicha información oportunamente a través de la organización.

La Unidad de Auditoría Interna reúne la información necesaria para soportar esta evaluación mediante múltiples trabajos de auditoría. El resultado de estos trabajos, observado de forma conjunta, proporciona un entendimiento de los procesos de gestión de riesgos de la organización y su eficacia. Los procesos de gestión de riesgos son vigilados mediante actividades de administración continuas, evaluaciones por separado, o ambas.

Además, la Unidad de Auditoría Interna debe evaluar las exposiciones al riesgo referidas a gobierno, operaciones y sistemas de información de la organización, con relación a lo siguiente:

- Logro de los objetivos estratégicos de la organización.
- Fiabilidad de integridad de la información financiera y operativa.
- Eficacia y eficiencia de las operaciones y programas.
- Protección de activos.
- Cumplimiento de leyes, regulaciones, políticas, procedimientos y contratos.

Así como también debe evaluar la posibilidad de ocurrencia de fraude y cómo la organización gestiona el riesgo de fraude.

Durante los trabajos de consultoría, se debe considerar el riesgo compatible con los objetivos del trabajo y estar alertas a la existencia de otros riesgos significativos. Así también, los Auditores deben incorporar los conocimientos del riesgo obtenidos de los trabajos de consultoría en su evaluación de los procesos de gestión de riesgos de la organización. Con todo, cuando ayudan al Jefe de Servicio y su equipo directivo a establecer o mejorar los procesos de gestión de riesgos, los auditores internos deben abstenerse de asumir cualquier responsabilidad propia del Jefe de Servicio, como es la gestión de riesgos.

- **Control**

La Unidad de Auditoría Interna debe asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos y promoviendo la mejora continua.

Se debe evaluar la adecuación y eficacia de los controles en respuesta a los riesgos del gobierno, operaciones y sistemas de información de la organización, respecto de lo siguiente:

- Logro de los objetivos estratégicos de la organización.
- Fiabilidad e integridad de la información financiera y operativa.
- Eficacia y eficiencia de las operaciones y programas.
- Protección de activos.
- Cumplimiento de leyes, regulaciones, políticas, procedimientos y contratos.

Además, considerar que los auditores internos deben incorporar los conocimientos de los controles que han obtenido de los trabajos de consultoría en su evaluación de los procesos de control de la organización.

2.- Calidad de la Unidad de Auditoría Interna

En el cumplimiento de las estrategias comprometidas en el Plan Estratégico de Auditoría Interna, constituye un factor fundamental contar con una unidad de auditoría interna de calidad y que avance a la mejora continua.

Al respecto, cabe referirse aunque de forma breve, a lo que se debe considerar en esta materia de acuerdo con Normas de Auditoría Interna nacionales e internacionales generalmente aceptadas:

El Jefe de Auditoría es el responsable de implantar procesos que proporcionen un aseguramiento razonable al Jefe del Servicio y otras partes interesadas en la unidad de auditoría interna, de que la misma:

- Se desempeña de acuerdo con el Estatuto de Auditoría Interna.
- Opera de forma eficaz y eficiente.
- Es percibida por aquellas partes interesadas como un elemento que agrega valor y mejora las operaciones de la organización.

Estos procesos incluyen la supervisión adecuada, evaluaciones internas periódicas y vigilancia continua del aseguramiento de calidad, y evaluaciones externas periódicas.

VI.- GLOSARIO DE TÉRMINOS RELEVANTES

- **Actividad de Auditoría:** Una actividad de aseguramiento, consultoría, seguimiento, rutinarias y/o obligatorias por ley o solicitudes realizadas por el Jefe de Servicio, que está contenida en el Plan Anual de Auditoría de una organización gubernamental, aprobado por la Jefatura del Servicio.
- **Agregar Valor:** Proceso mediante el cual la auditoría interna proporciona aseguramiento objetivo y relevante, y contribuye a la eficacia de la gestión de riesgos, del control interno y de la gobernanza, en la organización gubernamental (y otras partes interesadas).
- **Factores Críticos de Éxito:** Aquellos elementos mínimos con que se debería contar para cumplir con la Misión y Visión de Auditoría Interna. Si son adecuados, asegurarán el éxito de los objetivos planteados.
- **Materia de Auditoría:** Corresponde a cualquier proceso, programa, proyecto, área o función, o cualquier otra subdivisión establecida en una organización gubernamental, que sea parte del Universo de Auditoría.
- **Misión de Auditoría Interna:** Establecida a partir de la Visión, la Misión define el objetivo fundamental de la Unidad de Auditoría Interna, lo que pretende cumplir, sus valores y como se integra al Plan Estratégico de la Organización.
- **Objetivos Estratégicos Globales de Auditoría Interna:** Corresponden a la descripción del propósito a ser alcanzado por la unidad de auditoría interna.
- **Organización Gubernamental (Organización):** Servicio, Órgano o Entidad dependiente de la Administración del Estado.
- **Planificación Estratégica de Auditoría Interna:** Es un proceso sistemático y estructurado de desarrollo e implementación de un plan para cumplir con los objetivos de auditoría interna de una Organización Gubernamental en particular. La definición estratégica de auditoría interna permite enfocar los recursos humanos y financieros al logro de los objetivos determinados en la Misión y Visión de la Unidad de Auditoría Interna, los que deben a su vez contribuir al logro de los objetivos de la Organización.
- **Proceso de control:** Las políticas, procedimientos (manuales y automáticos) y actividades, que forman parte de un enfoque de control, diseñados y operados para asegurar que los riesgos estén contenidos dentro del nivel que una Organización está dispuesta a aceptar.
- **Proceso de Gestión de riesgos:** Es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el logro de sus objetivos. Todos en la organización juegan un rol en el éxito de la gestión de riesgos, pero la responsabilidad principal en la identificación y manejo de los riesgos recae sobre el Jefe de Servicio.

- **Proceso de Gobierno (Gobernanza):** Combinación de sistemas, procesos y estructuras organizativos implantados por el jefe superior para informar, dirigir, gestionar y vigilar las actividades de la organización gubernamental, con el fin de lograr sus objetivos.
- **Principios y Valores de la Unidad de Auditoría Interna:** Los valores son el reflejo del comportamiento del equipo de auditoría interna basado en los principios. Los principios, son las reglas o normas morales que deben existir en la unidad de auditoría interna, y que orientan la acción de los auditores internos en la organización.
- **Responsable Operativo:** Personal que tiene la responsabilidad de la dirección de la actividad operativa donde se realizará el trabajo de auditoría
- **Unidad de Auditoría Interna:** División, departamento, u otro nivel similar, que proporciona servicios independientes y objetivos de aseguramiento y asesoramiento concebidos para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización gubernamental. Ayuda a cumplir con los objetivos de la organización aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control interno y gobernanza.
- **Universo de Auditoría:** Es una recopilación de la información estratégica y operativa respecto de filiales, unidades de negocio, departamentos, grupos, procesos, funciones o cualquier otra subdivisión establecida en una organización que exista para gestionar uno o más riesgos de negocios. En la práctica es la lista de todas las posibles auditorías que podrían realizarse en un periodo determinado.
- **Visión de Auditoría Interna:** Su objetivo es vincular la filosofía de la Unidad de Auditoría Interna con lo que espera aportar a la organización. La Visión trasciende los objetivos y las metas, y expresa un estado futuro a cumplir; por lo que una Visión debería ser ambiciosa. Dicho de otra manera, es la imagen futura ideal que la Unidad de Auditoría Interna quiere proyectar.

VII.- BIBLIOGRAFÍA

1.- Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna del Instituto de Auditores Internos Global – IIA. Principales Normas Utilizadas

- **Normas de Desempeño**

- 2000 – Administración de la Actividad de Auditoría Interna.
- 2020 – Comunicación y Aprobación.
- 2030 – Administración de Recursos.
- 2050 – Coordinación.
- 2060 – Informe a la Alta Dirección y al Consejo.

- **Consejos para la Práctica**

- 2030-1 Administración de Recursos.
- 2050-1 Coordinación.
- 2050-2 Mapas de Aseguramiento.
- 2050-3 Confiar en el trabajo de otros proveedores de servicios de aseguramiento.
- 2120-2 Gestión de Riesgos de la Actividad de Auditoría Interna.

- **Guías Prácticas**

- Developing The Internal Audit Strategic Plan.
- Assessing Organizational Governance in the Public Sector.

- **Documentos de Posición**

- Las Tres Líneas de Defensa para una Efectiva Gestión de Riesgos y Control.

2.- Normas Generales de Auditoría Interna y de Gestión del Colegio de Contadores de Chile - Contach

- **Norma N° 3: Glosario de Términos y Conceptos de Auditoría y Gestión.**
- **Norma N° 4: Normas Generales de Auditoría Interna y de Gestión.**

3.- Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Marco Integrado de Control Interno - Versión 2013

VIII.- ANEXOS

ANEXO N° 1

EJEMPLO PLAN ESTRATÉGICO DE AUDITORÍA INTERNA - SERVICIO AB (EXTRACTO)

PERIODO: 20x0 – 20x2

I.- ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

.....

II.- ANTECEDENTES DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

.....

III.- ANTECEDENTES ESTRATEGICOS DE AUDITORÍA INTERNA

A.- Visión

Ser la mejor unidad de auditoría interna en el Gobierno de Chile.

B.- Misión

Prestar un servicio de aseguramiento y asesoramiento de calidad al Servicio AB, a través de un enfoque sistemático y disciplinado, y con personal altamente competente. Agregaremos valor en todos los procesos y ayudaremos a promover la ética y los valores apropiados dentro de nuestra Organización; entregaremos un aseguramiento razonable sobre la eficiencia, eficacia y economía del desempeño de la organización y comunicaremos oportunamente la información de nuestro trabajo para la toma de decisiones a las áreas adecuadas internamente y a las partes interesadas.

C.- Principios y Valores

Nuestra labor es guiada por los siguientes principios y valores:

- **Rectitud:** Tenemos una actitud que se manifiesta en nuestra identificación con la misión y la visión de nuestra Organización, el esfuerzo realizado para lograrlas y la responsabilidad que nos compete con ella, de manera de colaborar al logro de los objetivos y al cumplimiento de sus metas.
- **Espíritu de Servicio:** Asumimos una actitud permanente de colaboración hacia los interesados internos de nuestra Organización, y también a los interesados externos, de manera de entregar información útil y completa, que mire a los más altos intereses institucionales y a los derechos de las personas.
- **Eficiencia:** Propendemos a obtener los mejores y más completos resultados con un uso racional de los bienes materiales, humanos y financieros, considerando la limitación de los recursos y las necesidades de la organización.

D.- Objetivos Estratégicos de la Unidad de Auditoría Interna

- Entregar un servicio de aseguramiento y consulta; directo, oportuno y de calidad al Jefe de Servicio y equipo directivo.

- Aumentar el nivel de aportes y contribuciones a la organización en materia de eficiencia, eficacia y economía.
- Mejorar y mantener un alto nivel de conocimientos y competencias profesionales del equipo de auditores internos.

E.- ANÁLISIS FODA DE AUDITORÍA INTERNA SERVICIO AB

	Fortalezas	Debilidades
Factores Internos	<p>1.- La Visión, Misión, Principios y el Estatuto de Auditoría Interna están debidamente definidos.</p> <p>2.- El Jefe de Auditoría cuenta con un nivel de confianza y credibilidad relevante del Jefe del Servicio.</p> <p>3.- El Universo de Auditoría está determinado y validado.</p> <p>4.- Se cuenta con un plan de formación y capacitación para los auditores internos.</p> <p>5.- Se tiene un punto de vista independiente y objetivo sobre la organización.</p> <p>6.- Se cuenta con una actitud positiva de los auditores internos frente a los cambios.</p> <p>7.- Se cuenta con diversas competencias, formación y conocimientos dentro del equipo de auditoría interna.</p> <p>8.- La Unidad de Auditoría Interna se concentra más sobre los procesos que sobre las transacciones.</p> <p>9.- Se cuenta con un Proceso de seguimiento formalizado.</p> <p>10.- Se cuenta con un equipo de auditoría interna multidisciplinario que cubre las competencias y conocimientos más relevantes para el ejercicio de su función en la organización.</p> <p>11.- Se contempla la revisión periódica de un mapa de aseguramiento que cuenta con las actividades realizadas por otros proveedores de aseguramiento.</p> <p>12.- Dentro del equipo, existe un auditor interno que cuenta con una</p>	<p>1.- Déficit de competencias dentro del equipo de auditoría interna sobre gestión de riesgos y tecnologías de información.</p> <p>2.- No se cuenta con un modelo de desarrollo para los auditores internos.</p> <p>3.- Comprensión limitada de las expectativas del Jefe del Servicio y otras partes interesadas.</p> <p>4.- Débil Comunicación con el Jefe del Servicio y otras partes interesadas.</p> <p>5.- Débil Presencia en reuniones estratégicas.</p> <p>6.- Cantidad de auditores internos insuficiente en relación a cobertura nacional de la organización.</p> <p>7.- La Unidad de Auditoría Interna no realiza evaluación interna y externa de calidad.</p> <p>8.- En la práctica, la Unidad de Auditoría Interna le envía los informes de auditoría a un representante del Jefe del Servicio.</p> <p>9.- La Unidad de Auditoría interna no se apoya en herramientas tecnológicas sino que la mayoría de su trabajo es manual, así como tampoco cuenta con un sistema digital de almacenamiento de documentación.</p> <p>10.- La metodología utilizada no siempre se ajusta a las Normas de Auditoría Interna nacionales e internacionales generalmente aceptadas y/o a las directrices del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno.</p> <p>11.- Auditores internos desconocen</p>

	<p>certificación relacionada con la actividad de auditoría interna y/o con el sector público.</p> <p>13.- Conocimiento adecuado de la organización y del sector por parte del Jefe de Auditoría.</p> <p>14.- El proceso de Auditoría interna se encuentra documentado.</p> <p>15.- La Unidad de Auditoría Interna cuenta con un sistema de comunicación formalizado, desde y hacia fuera de la misma.</p> <p>16.- Experiencia en el sistema de auditoría interna del sector público.</p>	<p>las Normas de Auditoría Interna nacionales e internacionales generalmente aceptadas.</p> <p>12.- La Unidad de Auditoría Interna ha asumido trabajos de gestión que afectan su objetividad.</p>
Factores Externos	Oportunidades	Amenazas
	<p>1.- Aumento del presupuesto de auditoría interna para capacitación y desarrollo de los auditores internos.</p> <p>2.- Mejoras salariales al equipo de auditoría interna.</p> <p>3.- Aumento del presupuesto disponible para contratación de un asesor externo por un periodo determinado y/o para materias específicas.</p> <p>4.- Mejoramiento del uso de las tecnologías a nivel institucional.</p> <p>5.- Política institucional de reforzamiento del control interno.</p> <p>6.- Compromiso gubernamental del fortalecimiento de la función de auditoría interna gubernamental.</p>	<p>1.- Predisposición del Jefe del Servicio y otras partes interesadas en concentrar los esfuerzos en los riesgos relacionados con los objetivos financieros, sin prestar atención suficiente en los riesgos relacionados con los objetivos operacionales y de cumplimiento.</p> <p>2.- La no implementación de compromisos derivados de las recomendaciones y hallazgos de auditoría, por causas presupuestarias, de recursos humanos o decisiones del Jefe del Servicio.</p> <p>3.- Débil cooperación de los responsables operativos de los procesos auditados.</p> <p>4.- Cambios reiterados en el equipo directivo de la organización.</p> <p>5.- Condiciones salariales de los auditores internos en desventajas en comparación con el sector público en general o con el resto de las organizaciones dependientes del Ministerio.</p> <p>6.- Falta de entendimiento por parte del Jefe del Servicio y/o de otras partes interesadas del rol de la auditoría interna.</p> <p>7.- Avances tecnológicos importantes a nivel institucional.</p>

IV.- FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO E INICIATIVAS CLAVES A DESARROLLAR POR LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

Ámbito: Recursos Humanos		
Factor Crítico de Éxito 1 (FCE 1):	FCE1: Asegurar que el personal tenga un nivel de competencias adecuado para lograr su misión, visión y objetivos.	I.- Meta(s): <ul style="list-style-type: none"> Meta 1: Estudio de brechas de competencias del personal que incluya todos los ámbitos y materias del Universo de Auditoría. Plazo: Diciembre 20x0. Responsable(s): Auditor B. Meta 2: 100% de competencias críticas contenidas en el Modelo formulado en el primer año. Plazo: Diciembre 20x0. Responsable(s): Auditor A. Meta 3: 90% de las capacitaciones programadas para el año 20x1 realizadas. Plazo: Diciembre 20x1. Responsable(s): Auditor A. Meta 4: 100% de las capacitaciones programadas para el año 20x2 realizadas. Plazo: Diciembre 20x2. Responsable(s): Auditor A. II.- Indicador(es): <ul style="list-style-type: none"> Para Meta 1: % de ámbitos y materias del Universo de Auditoría considerado en el Estudio de brechas. Frecuencia: Anual. Para Meta 2: % de competencias críticas incluidas en el Modelo. Frecuencia: Anual. Para Meta 3 y 4: % de implementación de capacitaciones programadas anualmente. Frecuencia: Anual.
Iniciativa:	Identificar las habilidades y competencias críticas, crear programas de desarrollo, y formular una estrategia para contratación de auditores internos calificados.	
FODA con que se relaciona:	F: 2, 3, 4, 7, 10 O: 1, 5, 6 D: 1, 2, 6 A: 1, 3, 6	
Objetivo(s) de la Iniciativa:	Asegurar que el equipo de la unidad de auditoría interna agregue valor en la realización de sus trabajos, desarrollando hallazgos y recomendaciones sólidas y relevantes para la toma de decisiones del Jefe de Servicio.	
Tareas Claves:	<ul style="list-style-type: none"> Identificar ámbitos y materias en que se requiere capacitación y /o su actualización. Realizar una evaluación de competencias y/o su actualización en el personal. Formular un modelo de competencias profesionales para la auditoría interna del Servicio AB. Elaborar un programa de desarrollo de competencias a largo plazo 20x1-20x2 y/o su actualización para el personal. Implementación del programa de desarrollo de competencias 20x1-20x2 (con avance anual). 	
Recursos Necesarios:	Se contratará un consultor especializado para la formulación del plan de desarrollo y modelo de competencias. Costo= \$xxxx.	

Factor Crítico de Éxito 2 (FCE 2):	Ambito: Procesos de Trabajo FCE2: Realizar todas las actividades y procesos de la unidad en base a normas de auditoría interna nacionales e internacionales.	I.- Meta(s): <ul style="list-style-type: none"> Meta 1: Proceso completo de autoevaluación y estudio de brechas respecto de la aplicación de normas de auditoría interna en la ejecución del trabajo de auditoría. Plazo: Diciembre 20x0. Responsable(s): Auditor B. Meta 2: Plan de acción aprobado por el Jefe de Servicio con compromisos por cada brecha identificada. Plazo: Diciembre 20x0. Responsable(s): Jefe de Auditoría. Meta 3: Programa de Aseguramiento y Mejoramiento de la Calidad de la auditoría interna aprobado por el Jefe de Servicio Plazo: Diciembre 20x1. Responsable(s): Jefe de Auditoría. Meta 4: Programa de Aseguramiento y Mejoramiento de la Calidad de la auditoría interna implementado en el Servicio. Plazo: Diciembre 20x2. Responsable(s): Jefe de Auditoría. II.- Indicador(es): <ul style="list-style-type: none"> Para Meta 1: % de normas de desempeño consideradas en el Estudio de Autoevaluación. Frecuencia: - Para Meta 2: Fecha de aprobación del plan de compromisos para superar brechas. Frecuencia: - Para Meta 3: Fecha de aprobación del Programa de Aseguramiento y Mejoramiento de la Calidad por el Jefe de Servicio. Frecuencia: Anual. Para Meta 4: % de Implementación del Programa de Aseguramiento y Mejoramiento en la organización. Frecuencia: Anual.
Iniciativa:	Realizar una autoevaluación para identificar brechas respecto de las normas de auditoría interna nacionales e internacionales y generar mecanismos para cerrar dichas brechas.	
FODA con que se relaciona:	F: 9,12,14 O: 5, 6 D: 7,10,11 A: 2, 6	
Objetivo(s) de la Iniciativa:	Asegurar que las actividades y procesos de auditoría interna se realicen cumpliendo con los más altos niveles de calidad, entregando la confianza y certeza requerida por el Jefe de Servicio y demás interesados.	
Tareas Claves:	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un proceso de autoevaluación para identificar las normas de auditoría interna nacionales e internacionales que no se están cumpliendo o que se cumplen en forma parcial en el trabajo de auditoría. Formular un plan de acción aprobado por el Jefe de Servicio con compromisos que permitan cerrar las brechas de las normas de auditoría interna respecto de la realización del trabajo. Diseñar un Programa de Aseguramiento y Mejoramiento de la Calidad de la auditoría interna y someterlo a aprobación del Jefe de Servicio. Implementar el Programa de Aseguramiento y Mejoramiento de la Calidad de la auditoría interna. 	
Recursos Necesarios:	Todas las tareas se realizarán internamente, salvo la contratación de un consultor especializado para la formulación del Programa de Aseguramiento y Mejoramiento de la Calidad. Costo= \$xxxx.	

Factor Crítico de Éxito 3 (FCE 3):	Ambito: Posicionamiento de la UAI FCE3: Mantener una línea de reporte directa, de calidad y permanente con el Jefe de Servicio, así como una línea de comunicación abierta con el equipo directivo.	I.- Meta(s): <ul style="list-style-type: none"> Meta 1: Estudio realizado sobre expectativas no alcanzadas y causas generadoras. Plazo: Junio 20x0. Responsable(s): Auditor B. Meta 2: Actualización del Estatuto de Auditoría Interna, aprobada por el Jefe de Servicio. Plazo: Agosto 20x0. Responsable(s): Jefe de Auditoría. Meta 3: Formulación del Plan de Comunicación que facilite posicionamiento y apoyo estratégico, aprobado por el Jefe de Servicio. Plazo: Diciembre 20x0. Responsable(s): Jefe de Auditoría. Meta 4: Plan de Comunicación actualizado, aprobado por el Jefe de Servicio. Plazo: Diciembre 20x1. Responsable(s): Jefe de Auditoría. II.- Indicador(es): <ul style="list-style-type: none"> Para Meta 1: Fecha de Realización del estudio. Frecuencia: - Para Meta 2: Fecha de aprobación de la actualización del Estatuto por el Jefe de Servicio. Frecuencia: - Para Meta 3: Fecha de aprobación del Plan de Comunicación por el Jefe de Servicio. Frecuencia: - Para Meta 4: Fecha de aprobación de la actualización del Plan de Comunicación por el Jefe de Servicio. Frecuencia: Anual.
Iniciativa:	Diseñar mecanismos para mejorar el sistema de comunicación con la Jefatura de Servicio y su equipo directivo.	
FODA con que se relaciona:	F: 1,2,5,13,15,16 O: 5,6 D: 3,4,5,8,13 A: 2,3,4,6	
Objetivo(s) de la Iniciativa:	Conseguir posición y apoyo efectivo de los principales clientes de auditoría interna, con la finalidad de agregar valor en la organización, manteniendo su independencia y objetividad.	
Tareas Claves:	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un estudio para identificar expectativas del Jefe de Servicio y equipo directivo, que no se han alcanzado y la causa. Reuniones de trabajo periódicas para fortalecer el rol de auditoría interna con el Jefe de Servicio y equipo directivo. Revisión y actualización de Estatuto de Auditoría Interna en materia de posicionamiento. Formular un Plan de Comunicación, que incluya a lo menos periodicidad, contenido, formas y medios de comunicación. El Plan debe estar aprobado por el Jefe de Servicio. Actualizar el Plan de Comunicación anualmente. 	
Recursos Necesarios:	Todas las tareas se realizarán internamente.	

.....

Factor Crítico de Éxito n (FCE n):
---	------

V.- CARTA GANTT: PLAN ESTRATÉGICO AUDITORÍA INTERNA - SERVICIO AB

CARTA GANTT PLAN ESTRATÉGICO AUDITORÍA INTERNA			PERIODO:20x0 – 20x2															
			AÑO 20X0						AÑO 20X1					AÑO 20X2				
			ENERO	JUNIO	AGOSTO	DICIEMBRE	ENERO	JUNIO	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Iniciativas Claves a Desarrollar por la Auditoría Interna																		
Código	Nombre Iniciativa	Metas																
001	Identificar las habilidades y competencias críticas, crear programas de desarrollo, y formular una estrategia para contratación de auditores internos calificados.	Meta 1						x										
		Meta 2						x										
		Meta 3										x						
		Meta 4																x
002	Realizar una autoevaluación para identificar brechas respecto de las normas de auditoría interna generalmente aceptadas y generar mecanismos para cerrar dichas brechas.	Meta 1						x										
		Meta 2						x										
		Meta 3										x						
		Meta 4																x
003	Diseñar mecanismos para mejorar el sistema de comunicación con la Jefatura de Servicio y su equipo directivo.	Meta 1			x													
		Meta 2				x												
		Meta 3						x										
		Meta 4										x						x
....																
n																

ANEXO N° 2

Conceptos Básicos: Aplicación del Cuadro de Mando Integral - CMI (Balanced Scorecard) en Auditoría Interna

1.- Conceptos Generales

Sin perjuicio que la metodología presentada en el presente documento, utiliza el Análisis FODA para definir las estrategias del Plan Estratégico de auditoría interna, se ha considerado pertinente explicar brevemente otra herramienta comúnmente utilizada, ya sea en forma complementaria con el FODA o independientemente, como es el Cuadro de Mando Integral - CMI.

La aplicación del Cuadro de Mando Integral - CMI (Balanced Scorecard) para la auditoría interna se basa en la premisa de que la medición del desempeño puede ayudar al Jefe de Auditoría a ejecutar y comunicar la estrategia de auditoría interna a los usuarios y a la organización en general. El CMI puede ayudar a que se concentren las actividades de auditoría interna en los servicios de mayor valor agregado y en las prioridades organizacionales.

El uso del CMI para la auditoría interna se basa en los siguientes supuestos respecto de las mediciones del desempeño:

- Deben ser impulsadas por la misión y la estrategia de auditoría interna, así como por la estrategia de la organización.
- Deben incluir; medidas e indicadores para las perspectivas; Jefe de Servicio, clientes de auditoría interna, procesos internos e innovación y capacidad del equipo de auditoría interna.
- Deben incluir indicadores de causa (leading indicators) que midan el resultado de las acciones que permiten el logro de los objetivos estratégicos⁸, así como indicadores de resultados (lagging indicators) que midan el logro del objetivo estratégico.

Un CMI para la auditoría interna se puede basar en los siguientes tres pasos:

- Desarrollar la estrategia para la función de auditoría interna.
- Utilizar el concepto de Mapas Estratégicos para entender la interrelación entre los objetivos de la estrategia.
- Desarrollar mediciones del desempeño para el CMI, junto con objetivos y planes de acción.

La arquitectura de un CMI para la auditoría interna puede ser adaptada para satisfacer las necesidades de la organización y de la propia auditoría interna, incluyendo la perspectiva de los clientes, la perspectiva de procesos internos, la perspectiva de innovación y capacidades.

Una de las razones para el desarrollo de un CMI para la auditoría interna es que las medidas de desempeño se pueden mejorar mediante la aplicación de los principios del CMI. Para

⁸ Estos indicadores permiten monitorear preventivamente el comportamiento de un proceso, permitiendo con ello corregir en forma oportuna las desviaciones y alcanzar el resultado requerido.

evaluar la consistencia de las medidas de desempeño utilizadas se pueden realizar las siguientes preguntas sobre su conformación:

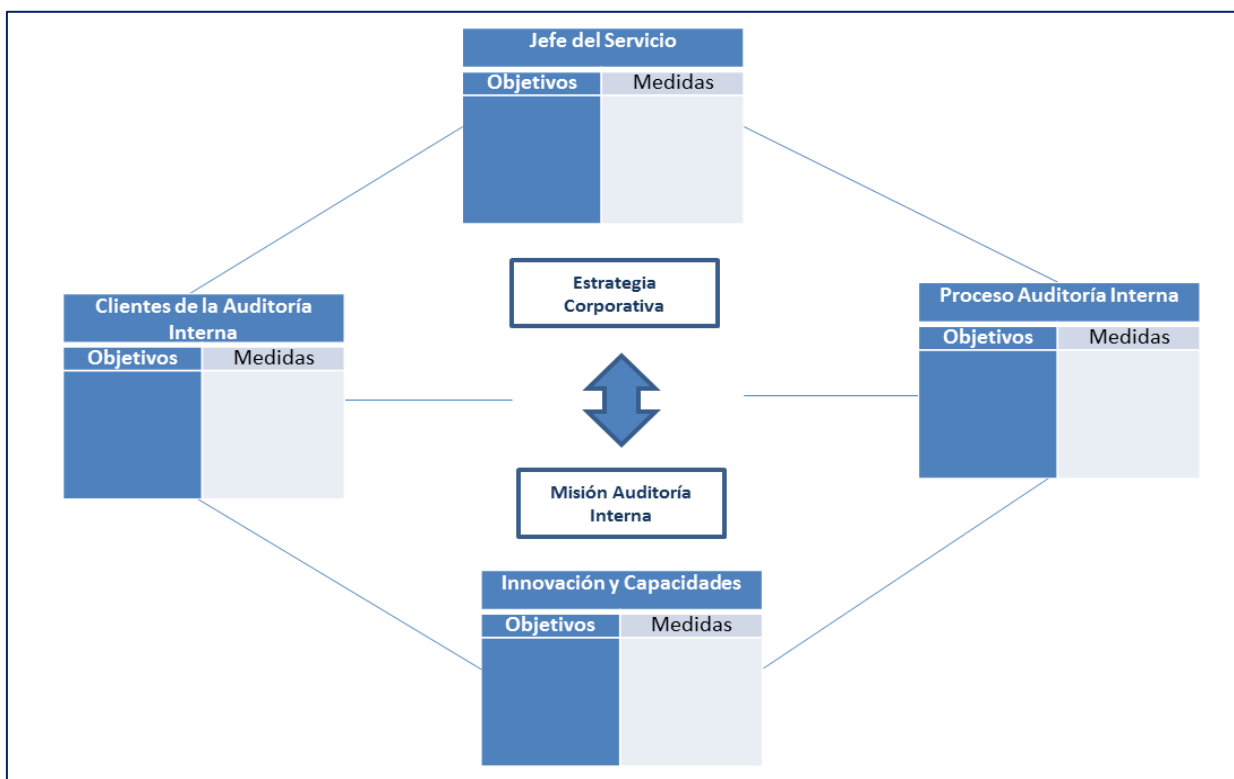
- ¿Reflejan la misión de la auditoría interna?
- ¿Reflejan las iniciativas y la estrategia de la organización?
- ¿Incluyen indicadores de causa (leading indicators) y de resultados (lagging indicators)?
- ¿Reflejan la propuesta de valor de la auditoría interna?
- ¿Existen relaciones entre las diferentes medidas del desempeño de auditoría interna?
- ¿Las relaciones están comprendidas y son gestionadas?
- ¿Reflejan su rol estratégico único dentro de la organización?

2.- Desarrollo de la Arquitectura de un Cuadro de Mando de Auditoría Interna - CMI

Adaptar el CMI para la auditoría interna requiere la identificación de las siguientes categorías de perspectivas donde se realizará la medición del desempeño.

- Perspectiva: Jefe del Servicio
- Perspectiva: Clientes de la Auditoría Interna.
- Perspectiva: Procesos de Auditoría Interna.
- Perspectiva: Innovación y Capacidades de la Auditoría Interna.

Esquema N° 1: Arquitectura de un Cuadro de Mando de Auditoría Interna



Fuente: Adaptado de: Developing a Balanced Scorecard for the Internal Audit Function - IIA

Las dos primeras perspectivas del CMI adaptado para la auditoría interna son los dos grupos de usuarios principales de auditoría interna: El Jefe de Servicio y los clientes de la auditoría interna. Los procesos de auditoría interna representan la tercera perspectiva. Por último, la innovación y las capacidades de auditoría interna se refieren al personal, la tecnología y la formación profesional.

La estrategia corporativa y la estrategia de auditoría interna son los motores fundamentales del CMI. Ambos tendrán impacto en los objetivos estratégicos de la auditoría interna. A su vez, estos objetivos estratégicos determinarán las principales medidas del desempeño estratégicas que se usarán en el CMI.

3.- Ejemplos de objetivos estratégicos y medidas del desempeño en el CMI

A continuación se presentan ejemplos generales de un CMI para la auditoría interna. En estos ejemplos se relacionan los objetivos estratégicos y las medidas de desempeño para las cuatro categorías antes señaladas; Jefe de Servicio, Clientes de Auditoría Interna, Procesos de Auditoría Interna e Innovación y Capacidades de Auditoría Interna.

Perspectiva Jefe de Servicio

Cuadro N° 1: Relación Objetivo Estratégico y Medidas de Desempeño

Objetivo Estratégico	Ejemplos de Medidas de Desempeño
Mejorar la satisfacción del Jefe de Servicio	Puntuación de la encuesta de satisfacción realizada al Jefe de Servicio
Resolución oportuna de requerimientos emergentes del Jefe de Servicio	Oportunidad de entrega de informe al Jefe de Servicio

El objetivo estratégico global de estas medidas de desempeño es mejorar el posicionamiento de auditoría interna con el Jefe de Servicio.

El objetivo de mejorar la satisfacción del Jefe de Servicio, se puede medir con el resultado de una encuesta de satisfacción, que puede incluir preguntas específicas y relevantes sobre el desempeño de la auditoría interna.

Perspectiva Clientes de la Auditoría Interna

Cuadro N° 2: Relación Objetivo Estratégico y Medidas de Desempeño

Objetivo Estratégico	Ejemplos de Medidas de Desempeño
Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes de auditoría interna.	Puntaje de la encuesta de satisfacción de los clientes de auditoría interna.
Aumentar el porcentaje de recomendaciones de auditoría interna aplicadas en las áreas.	Porcentaje de recomendaciones de auditoría interna implementadas por las áreas.
Aumentar el número de solicitudes de servicios de consultoría a realizar por la auditoría interna.	Número de solicitudes de servicios de consultoría recibidas.

En el caso de estos objetivos estratégicos y medidas de desempeño para esta perspectiva se pretende mejorar el rol de la auditoría interna y aumentar la satisfacción de sus clientes dentro de la organización.

Perspectiva Procesos Auditoría Interna

Cuadro N° 3: Relación Objetivo Estratégico y Medidas de Desempeño

Objetivo Estratégico	Ejemplos de Medidas de Desempeño
Contribuir a mejoras en los procesos críticos de la organización.	Número de mejoras en los procesos críticos producto de recomendaciones de auditoría interna.
Aumentar las auditorías planificadas realizadas anualmente.	Número de auditorías realizadas v/s auditorías planificadas en el año.
Aumentar el número de recomendaciones críticas por informe de auditoría.	Número de recomendaciones críticas por informe de acuerdo a la opinión de los clientes.
Disminuir el tiempo de trabajo de campo utilizado para realizar las auditorías	Número de días desde el inicio de la reunión inicial de trabajo hasta la reunión final.

Estos objetivos estratégicos y sus medidas de desempeño se centran en la mejora de procesos, la efectividad en la realización de auditorías, la productividad en términos aportes mediante recomendaciones críticas y la eficiencia en el campo de trabajo.

Perspectiva de Innovación y Capacidades

Cuadro N° 4: Relación Objetivo Estratégico y Medidas de Desempeño

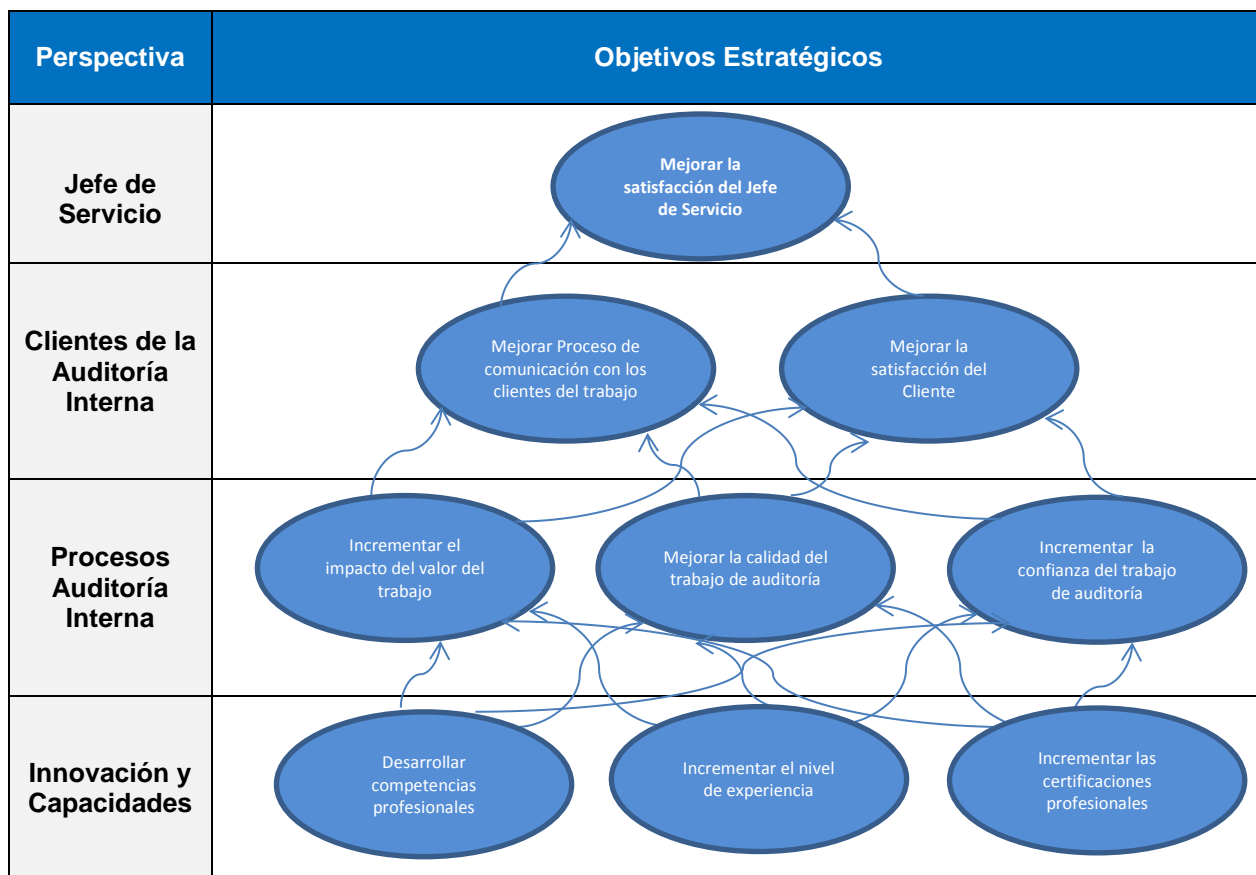
Objetivo Estratégico	Ejemplos de Medidas de Desempeño
Desarrollar y mantener un equipo de auditoría interna con altos nivel de experiencia.	Número promedio de años de experiencia en auditoría interna del equipo de auditores.
Desarrollar y mantener una auditoría interna con altos niveles de conocimiento y con certificaciones profesionales.	Número de auditores con estudios superiores y porcentaje de auditores certificado v/s el total de auditores del equipo.
Mantener educación profesional continua para el equipo de auditoría interna.	Horas de formación y capacitación por auditor interno.

En este caso, se presentan objetivos estratégicos y medidas de desempeño orientadas a la mejora de las capacidades de los integrantes del equipo que soportan los procesos de auditoría interna y, a su vez, contribuyen a la mejora del desempeño del trabajo del cliente.

4.- Mapa Estratégico

El mapa estratégico corresponde al conjunto de objetivos estratégicos de las diferentes perspectivas que se conectan a través de causales. Esta herramienta contribuye a la comprensión de la coherencia entre los objetivos estratégicos y permite visualizar de manera gráfica la estrategia de una organización.

Esquema N° 2: Ejemplo de Mapa Estratégico de Auditoría Interna



**Registro de Propiedad Intelectual.
Inscripción N° A-273613, año 2016.
Santiago de Chile.**

Se autoriza la reproducción parcial de esta obra, a condición de que se cite su fuente, título y autoría.