

# DOCUMENTO TÉCNICO N° 76

## Versión 0.1



Consejo de  
Auditoría Interna  
General de  
Gobierno

Gobierno de Chile

## MODELO DE COMPETENCIAS DEL AUDITOR INTERNO GUBERNAMENTAL

*Este documento tiene como principal objetivo describir el Modelo de Competencias para la auditoría interna gubernamental. Este Modelo se define como la sistematización de un conjunto de competencias de actuación del Auditor Interno de Gobierno clasificadas en atención al contexto local, validadas por el sector y en plena sintonía con las indicaciones y orientaciones nacional e internacional.*

© Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2016.  
N° Registro Propiedad Intelectual: A-273604

Marzo 2015

MINISTERIO  
SECRETARÍA  
GENERAL DE LA  
PRESIDENCIA

CAIGG  
Área de Estudios

**TABLA DE CONTENIDOS**

---

<b><u>MATERIAS</u></b>	<b><u>PÁGINA</u></b>
PRESENTACIÓN	2
I.- INTRODUCCIÓN	3
II.- MARCO DE REFERENCIA Y PREMISAS PARA UN MODELO DE COMPETENCIAS	4
III.- PROCESO DESARROLLO MODELO DE COMPETENCIAS PARA EL AUDITOR INTERNO DE GOBIERNO	6
IV.- ESTRUCTURA DEL MODELO DE COMPETENCIAS DEL AUDITOR INTERNO DE GOBIERNO	10
V.- MODELO DE COMPETENCIAS PARA EL AUDITOR INTERNO DE GOBIERNO	13
1.- COMPETENCIAS GENERALES	13
2.- COMPETENCIAS CONDUCTUALES	15
3.- COMPETENCIAS TÉCNICAS	17
4.- HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	19
5.- ÁREA DEL CONOCIMIENTO/ALCANCES	20
6.- COMPETENCIAS EN AUDITORÍA DE GESTIÓN	23
7.- HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	24
VI.- EJEMPLO PERFIL OCUPACIONAL AUDITOR INTERNO DE GOBIERNO: UNA APLICACIÓN DEL MODELO	25
VII.- BIBLIOGRAFÍA	29

## 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.

De acuerdo con la naturaleza de su trabajo, la Auditoría Interna ayuda a una institución 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. En este contexto, los auditores internos se ven enfrentados permanentemente a ejecutar y/o evaluar, según sean las circunstancias y naturaleza del trabajo, el levantamiento y modelamiento de los procesos de la institución. Como una herramienta de apoyo a la señalada labor, se ha considerado relevante poner a disposición de la red de auditores internos gubernamentales, el Documento Técnico N° 76, denominado “Modelo de Competencias del Auditor Interno Gubernamental”.

*Santiago, marzo 2015.*



**Daniella Caldana Fulss**  
***Auditora General de Gobierno***

## I.- INTRODUCCIÓN

Esta primera versión del Modelo de Competencias para el Auditor Interno de Gobierno consiste en un inventario o diccionario de competencias para el ejercicio profesional de la auditoría interna de gobierno y un conjunto de áreas del conocimiento que sustentan un desempeño óptimo. Las competencias se presentan agrupadas en cuatro categorías compuesta por 28 competencias generales, 26 competencias conductuales, 35 competencias técnicas y un subconjunto de 21 herramientas y técnicas para auditoría interna. Las áreas del conocimiento fueron divididas en 10 categorías.

Para desarrollar este modelo, se procedió a una revisión de referentes internacionales, en particular, aquellos generados por The Institute of Internal Auditors (IIA-Global). Basado en dichos referentes, emergió un modelo preliminar, el cual fue analizado en conjunto con profesionales del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG), produciéndose ajustes y la incorporación de nuevas competencias al inventario. Posteriormente, se procedió a generar una encuesta de valoración de las competencias comprendidas en el modelo. Después de una aplicación piloto, la encuesta fue enviada a todos los auditores internos de gobierno. Las respuestas a la encuesta de valoración permitieron realizar nuevos ajustes al modelo preliminar. Adicionalmente, se desarrolló en conjunto con profesionales del CAIGG un área de competencias específicas para auditoría de gestión en el Sector Público, con su respectivo diccionario y áreas del conocimiento.

Finalmente, se incluye un ejemplo de perfil ocupacional para el cargo de auditor interno generado a partir del modelo de competencias.

## II.- MARCO DE REFERENCIA Y PREMISAS PARA UN MODELO DE COMPETENCIAS

El modelamiento por competencias para la gestión de personas y luego capital humano, toma fuerza hacia los 90's, esperando una contribución a la competitividad de las organizaciones desde el desempeño efectivo, idóneo y eficiente situados en un puesto de trabajo (Cejas, 2006).

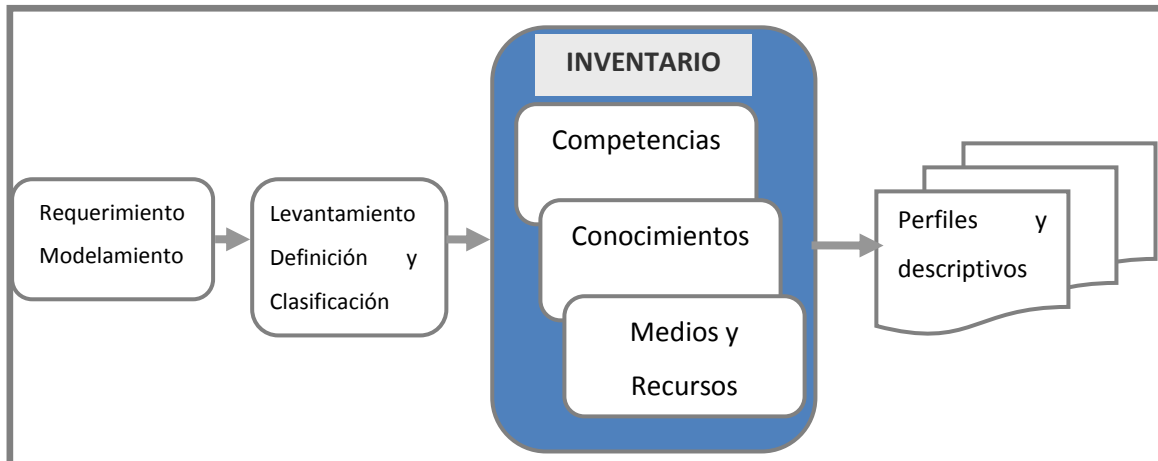
Para Alles (2009), el modelamiento por competencias se relaciona con el cumplimiento de una serie de procesos relacionados con las personas que integran una organización y cuyo propósito es alinearlas con los objetivos estratégicos definidos. Y en este sentido, postula la necesidad de materializar un modelo en lo que denomina un diccionario o inventario que contenga: un set de *conocimientos*, como base de un desempeño deseado, y un set de *competencias*, como descriptores de comportamientos exitosos. Así, un modelo permite la asignación de competencias contenidas en los diccionarios a los diversos puestos de trabajo delimitados por distintos niveles jerárquicos o grados de experiencia.

En forma similar, Fernández (2005) indica que la gestión de perfiles es pieza clave en la gestión de competencias. Y estos se consiguen sólo luego de haber estimado y delimitado un modelo provisto de: un listado de conocimientos y uno de cualidades profesionales (o competencias), como patrones bien definidos de conductas, medibles y observables, subordinadas al desarrollo de una actividad laboral específica.

Modelar y gestionar recursos humanos bajo el enfoque de competencias importa la adopción de un pensamiento estratégico para conseguir los objetivos organizacionales. En este sentido, el diseño de competencias de actuación que se haga se convertirá en la base para las decisiones de selección, formación, retribución, plan de carrera, entre otros. Y para ello lo primero es acopiar conocimientos, habilidades/destrezas, actitudes/intereses, con la correspondiente dotación de medios y recursos y la necesaria cuota de motivación (Pereda y Berrocal, 2001).

A continuación, esquemáticamente se describe el proceso habitual conducente a la obtención de un modelo de competencias.

Esquema N° 1: Proceso Conducente a la Obtención de un Modelo de Competencias



Como se observa, luego del requerimiento y procedimientos para contener un determinado desempeño laboral, emerge un proceso de sistematización de tres componentes esenciales: competencias específicas para el desempeño de una tarea, un marco de conocimientos que les sustente y la evocación de medios y recursos para asistir en su ejecución efectiva. Finalmente, con una dotación de indicadores disponible se resuelve la configuración de perfiles ocupacionales y descriptivos de puestos de trabajo específicos.

Con todo, hay coincidencias también en que contar con un modelamiento por competencias trae consigo los siguientes beneficios:

- Puede materializarse la vinculación entre las líneas estratégicas de la organización y la asignación de capital humano.
- Es posible describir puestos de trabajo específicos en base a aspectos objetivos, necesidades y grados de adecuación de las personas.
- Equipos de trabajo bien integrados al hacer coincidir puestos y candidatos ideales.
- Existe posibilidad de medir el potencial del capital humano para estimar funcionamiento y proyecciones de la organización, así como el diseño e implementación de metas y estrategias de corto, mediano y largo plazo.
- Existe base óptima para implementar la dirección por objetivos y alcanzar mejores resultados organizacionales.
- Se posibilita la gestión de conocimientos, propiciando el cierre de brechas en competencias claves para el negocio.
- Se posibilita la gestión del cambio, reduciendo la resistencia por haber identificado oportunamente capacidades para la transición deseada.

### III.- PROCESO DESARROLLO MODELO DE COMPETENCIAS PARA EL AUDITOR INTERNO DE GOBIERNO

El Modelo de Competencias del Auditor Interno de Gobierno, se define como *la sistematización de un conjunto de competencias de actuación del Auditor Interno de Gobierno clasificadas en atención al contexto local, validadas por el sector y en plena sintonía con las indicaciones y orientaciones nacional e internacional.*

Este modelo es el resultado de un proceso que incluyó, primero, la revisión de los referentes internacionales en torno a las competencias que caracterizan el ejercicio de la auditoría interna; segundo, la construcción de un modelo preliminar basado en la revisión de los referentes internacionales; tercero, una evaluación conjunta del modelo preliminar con profesionales del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG); y cuarto, la validación del modelo de competencias a través de la aplicación de una encuesta que fue respondida por los auditores internos gubernamentales a nivel nacional.

Los referentes claves que sirvieron de base para la construcción de los descriptores de competencias profesionales para el auditor interno son los siguientes:

1. Report II: Core Competencies for Today's Internal Auditors (Bailey, 2010).
2. Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (IIA, 2012).
3. The IIA's Global Internal Audit Competency Framework (IIA, 2013), y
4. Factor Structure of the Competency Framework for Internal Auditing (CFIA) Skills for Entering Level Internal Auditors (Seol, Sarkis, & Lefley, 2011).

En el proceso de revisión de estos referentes internacionales se sistematizó la información disponible y se evaluaron las distintas clasificaciones de competencias de auditoría interna, para luego seleccionar la taxonomía de mayor aceptación en el sector, correspondiente a aquella desarrollada por The Institute of Internal Auditors (IIA-Global). Este organismo utiliza una taxonomía que agrupa las competencias en tres categorías: competencias generales, conductuales y técnicas; y adicionalmente, un subconjunto de herramientas y técnicas especializadas. Posteriormente, se llevó a cabo un proceso de composición de cada una de las categorías constitutivas de la

taxonomía que consistió en el análisis, la traducción (inglés al español), intersección y adaptación técnica de las competencias examinadas.

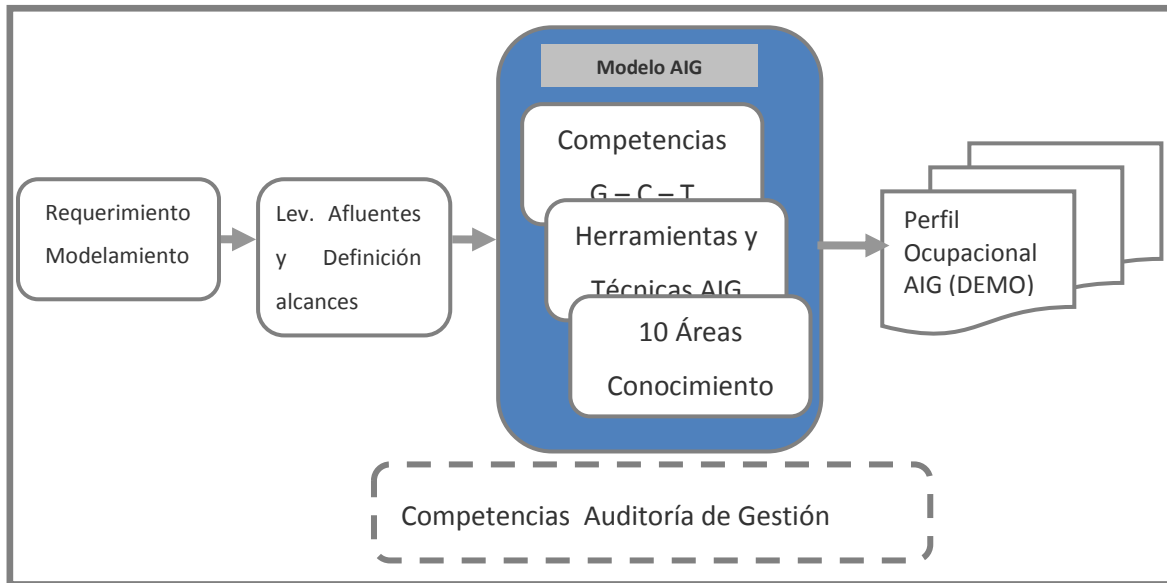
El proceso de adaptación técnica de las competencias incluyó su caracterización en atención a los procesos intelectuales y procedimentales involucrados en cada una de ellas. Ello implicó el diseño de una nueva sintaxis y redacción de las competencias, manteniendo la cobertura y esencia original, configurándose así un Modelo Preliminar de Competencias del Auditor Interno.

El Modelo Preliminar de Competencias del Auditor Interno fue sometido a evaluación en dos fases: a través de un focus group y la aplicación de una encuesta. Para el focus group, se distribuyó el modelo de competencias preliminar entre los profesionales del CAIGG para su lectura y análisis y luego se procedió a realizar un examen grupal del modelo, resultando en ajustes al modelo preliminar. Luego, se procedió a construir una encuesta de valoración de cada competencia contenida en el modelo preliminar, incluyendo las modificaciones sugeridas en el focus group. Para la valoración de cada competencia se utilizó una escala tipo Likert. A continuación, se realizó una aplicación piloto en el CAIGG. Con el resultado de la evaluación de la encuesta y las observaciones realizadas, se procedió a realizar cambios adicionales al modelo preliminar de competencias y al formato de algunas preguntas relacionadas con datos del encuestado.

Finalmente, para validar el modelo preliminar modificado de competencias, se procedió a aplicar la encuesta a nivel nacional. Para ello, la encuesta fue enviada a todos los auditores internos que se desempeñan en el sector gobierno, lo que permitió validar y ordenar por el nivel (mayor a menor) de valoración de cada una de las competencias incluidas en el modelo. Como resultado del proceso descrito, se presenta a continuación el **Modelo de Competencias del Auditor Interno de Gobierno**.



Esquema N° 2: Modelo de Competencias del Auditor Interno de Gobierno



Remarcado hacia el centro de la figura, se aprecia que este Modelo contiene un inventario, librería o diccionario de competencias para el ejercicio profesional de la auditoría interna gubernamental, complementado con un conjunto de diez áreas del conocimiento cuyo dominio sustentaría un desempeño óptimo en el contexto nacional. El Modelo presenta un nuevo set de competencias con una taxonomía que agrupa cuatro categorías, compuesta por 28 competencias generales (G), 26 competencias conductuales (C), 35 competencias técnicas (T) y un subconjunto de 21 herramientas y técnicas de uso frecuente en la actividad de auditoría interna gubernamental.

El Modelo contiene una propuesta inicial 23 competencias de auditoría de gestión (rendimiento, desempeño o valor), concebidas como un elemento estratégico para asistir en la agregación de valor a las organizaciones gubernamentales en donde se desempeña cada profesional auditor interno. Esta dimensión potencial incluye también los requerimientos particulares de 27 herramientas e instrumentos desde una lógica cuantitativa y cualitativa.

Las principales características y aportes del Modelo son:

### Contexto Nacional Integrado

El Modelo consideró la integración de todos los aspectos de las competencias de actuación que comparte la comunidad internacional de auditores internos gubernamentales, enfatizándolos en los aspectos de desempeño óptimo en la realidad chilena y en el particular marco regulador en que se dan. En este sentido, por ejemplo,

las áreas de conocimiento, herramientas y técnicas y hasta la propuesta para una auditoría de gestión, consideran los imperativos curriculares, metodológicos y tecnológicos disponibles para el ejercicio de la actividad en el medio local.

### **Validado y Legitimado**

La metodología de trabajo para obtener el Modelo procuró legitimar cada constructo al procurar continuas consultas, revisiones y validación experta. La consulta de los referentes internacionales y la revisión de documentación nacional, fue seguida de una evaluación del modelo preliminar por profesionales del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG) y depurada aún más con la aplicación de una encuesta respondida por los auditores internos de gobierno a nivel nacional.

### **Generador**

El Modelo de Competencias concebido constituye el conjunto de referencia y matriz generadora de los distintos perfiles ocupacionales en el ámbito de la auditoría interna gubernamental. En este sentido, pasar del Modelo a sus perfiles derivados dependerá de los filtros particulares que se instalen. Por ejemplo, jerarquías existentes, grados o sectores donde actúa el profesional auditor interno gubernamental.

### **Escalable (Modelo de Madurez)**

Como primera construcción, el Modelo es susceptible de ser revisado, actualizado y readecuado en virtud de las demandas por nuevas competencias, como habilidades, destrezas o campos de conocimiento. De hecho, en la revisión y/o configuración de perfiles ocupacionales específicos para la actividad, es probable que emerjan ajustes con base en la naturaleza particular de las tareas, contextos y ponderaciones prácticas.

### **Subordinado al Enfoque de Gestión por Competencias**

Como producto final, el Modelo es a la vez un insumo para las fases propias de la denominada gestión por competencias. Es decir, comprende la base para aprovechar y desarrollar las capacidades de los auditores internos gubernamentales en ejercicio en Chile. En concreto, contiene las bases para conducirse de modo más efectivo hacia los procesos de planificación, selección, formación, promoción y carrera, adecuación, retribución, evaluación de desempeño, entre otras, del capital humano disponible.

#### IV.- ESTRUCTURA DEL MODELO DE COMPETENCIAS DEL AUDITOR INTERNO DE GOBIERNO

Este apartado presenta la operacionalización y alcances conceptuales de cada una de las dimensiones que conforman el modelo de competencias.

##### **Competencias Generales**

Las competencias generales se definen como esenciales para desempeñarse en las tareas de la auditoría interna. Este grupo contiene una serie de descriptores de orden conductual-organizacional (habilidades organizacionales) orientados al manejo de interacciones estratégicas y efectivas dentro de la estructura organizacional donde se desempeña el auditor interno. Todo ello subordinado a posibilitar la acción de auditoría interna situada y con centro en el mejoramiento del control interno y la disminución del riesgo.

En específico, podemos encontrar un mix de acciones de complejidad variada, cuya sintaxis comienza con verbos tales como: comprender, adaptar, adecuar, utilizar y verificar.

##### **Competencia Conductuales**

Esta segunda categoría, compuesta por 28 competencias se refiere a los aspectos de actuación que se verifican en las propias acciones y en aquellas posibilitadas o dirigidas hacia los demás en el contexto de trabajo del auditor interno. Incluye a las **habilidades personales**, o conjunto de factores propios del profesional que aportan a su desempeño en el puesto del auditor interno, y a las **habilidades interpersonales**, referidas principalmente al dominio de los aspectos comunicacionales tácticos y empáticos que verifican su integración a equipos de trabajo y a la organización.

Para el primer grupo –habilidades conductuales de carácter personal- la sintaxis de acciones comienza con: *demostrar, observar, valorar, apreciar*, entre otras; para el grupo de habilidades conductuales interpersonales: *interactuar, colaborar, cooperar, fomentar, respetar, manifestar, compartir*, entre otras.

##### **Competencias Técnicas**

El referente inmediato que sintetiza a este grupo de descriptores es el **saber hacer** y, más perfeccionado aún, el **saber actuar** frente a situaciones características de la actividad de auditoría interna. Engloba, por tanto, un conjunto de iniciativas que

permiten seleccionar, combinar, integrar y transferir conocimientos y recursos – herramientas y técnicas- para desempeñarse en una situación y resultado laboral esperado del auditor interno. El modelo contiene un conjunto de 35 competencias técnicas.

Los procesos intelectuales de esta categoría dicen relación con la transferencia y uso significativo del conocimiento disciplinar, su integración, la estimación de consecuencias y la comunicación de carácter argumentativo.

Los primeros descriptores de esta categoría son la de orden *cognitivo-técnico*, requiriendo del dominio y uso práctico de tecnologías, de métodos estadísticos, técnicas de control interno y manejo del riesgo, comunicación efectiva por distintos medios, entre otros. Las acciones que caracterizan el inicio de la sintaxis de este primer subgrupo son: *planificar, ejecutar, implementar, integrar*. Otro grupo de descriptores de esta categoría son los de orden cognitivos de *análisis y diseño*, que incluyen el uso del razonamiento lógico, la capacidad de identificar y modelar problemas, de aplicar técnicas de recolección, muestreo y análisis de datos, entre otros. A este subgrupo le corresponden verbos tales como: *proponer, estimar, sistematizar, organizar, modelar*, entre otros. Finalmente, esta categoría contiene una lista de descriptores asociados a la *apreciación o evaluación experta* del profesional auditor interno, relacionados con la capacidad de discriminación, clasificación, juicio fundado y anticipación. A este subgrupo se le asocian acciones tales como: *evaluar, juzgar, anticipar, opinar, proponer*.

### **Herramientas y Técnicas**

El modelo de competencias contiene además un conjunto de 21 herramientas y técnicas que resultan esenciales para el buen desempeño en el ejercicio de la auditoría interna, incluyendo tanto aquellas de carácter especializado, como son la matriz de riesgo, papeles de trabajo electrónico y técnicas estadísticas de auditoría como aquellas de carácter más transversal, como son las herramientas de gestión de calidad.

### **Áreas del Conocimiento**

Se requiere dominio de 10 áreas del conocimiento o saberes disciplinares. Todas ellas surgen de la intersección de competencias claves identificadas en este estudio, de orientaciones provenientes de afluentes documentales y del "core" de la normativa

nacional e internacional. Entre los afluentes mencionados, se tiene: (1) *Report II: Core Competencies for Today's Internal Auditors* (Bailey, 2010) y (2) *The IIA's Global Internal Audit Competency Framework* (IIA, 2013).

La tabla siguiente da cuenta de las 10 áreas de dominio que resultan relevantes para el Auditor Interno de Gobierno en ejercicio.

#	ÁREA DEL CONOCIMIENTO
1	Teorías, Metodologías y Estándares de Auditoría Interna
2	Ética, Ética Pública y Fraude
3	Gobernanza Control Interno y Riesgo
4	Finanzas, Contabilidad Financiera, Gubernamental y Gerencial
5	Teoría y Comportamiento Organizacional
6	Sector Público, Gobierno, Leyes y Regulación
7	Tecnologías de Información y Comunicación
8	Análisis y Muestreo Estadístico de Auditoría
9	Estrategia, Agregación de Valor, Mejora Continua y Gestión de Calidad
10	Economía, Gobierno y Sectores Industriales

El detalle de cada una de las dimensiones del saber se encuentra en el apartado siguiente de este informe.

## V.- MODELO DE COMPETENCIAS PARA EL AUDITOR INTERNO DE GOBIERNO

A continuación se presenta el resultado final del Modelo de Competencias del Auditor Interno, considerando las dimensiones e indicadores de actuación subordinados.

#	1.- COMPETENCIAS GENERALES
1	Mantiene una actitud ética en el ejercicio de la auditoría interna
2	Mantiene observancia de la ética pública y del marco de probidad que regula a los órganos de la Administración del Estado
3	Conoce, comprende y se adecua al marco legal general del sector público y al marco normativo específico de la organización gubernamental donde se desempeña
4	Privilegia un análisis objetivo de los hechos acontecidos durante su desempeño como auditor interno, por sobre el análisis interpretativo-subjetivo
5	Comprende a la auditoría interna como una actividad subordinada a la mejora del control interno y la disminución del riesgo, ayudando a la organización a cumplir sus objetivos
6	Comprende y promueve el valor agregado de la auditoría interna al interior de la organización y comunica dicho valor al Jefe de Servicio
7	Mantiene comunicación abierta y eficaz en modalidad oral y escrita con los distintos actores que participan en el proceso de auditoría interna
8	Mantiene disposición al aprendizaje continuo y al desarrollo de la actividad de auditoría interna
9	Identifica y resuelve problemas asociados a la actividad de auditoría interna
10	Conoce y comprende el sector público, su organización y la estructura y orgánica de Gobierno
11	Recepciona positivamente retroalimentación y evaluación del cliente y del equipo de trabajo, procurando la mejora continua de la actividad de auditoría
12	Comprende la naturaleza y rol de la organización donde se desempeña y su relación con otras organizaciones
13	Revisa, asimila y se adecua a los cambios y nuevas regulaciones de gobierno y sector industrial donde se inserta el servicio de auditoría interna
14	Adapta el trabajo de auditoría interna a las metodologías y normas que orientan la actividad en el sector
15	Comprende y adapta el trabajo a la naturaleza de la organización donde se implementa, incorporando esa información al diagnóstico y planificación de las actividades de auditoría interna
16	Revisa, se adecua y estima efectos derivados de cambios legales, regulatorios y judiciales sobre la organización específica donde se desempeña
17	Demuestra interés permanente por el desarrollo profesional y participa activamente en programas de perfeccionamiento y actualización en el ámbito de la auditoría interna
18	Construye relaciones de confianza y utiliza redes que facilitan el desempeño de la auditoría interna dentro de la organización
19	Comprende y utiliza conocimientos, herramientas y técnicas de la contabilidad financiera, gerencial y gubernamental
20	Comprende la naturaleza y alcances generales del fenómeno fraude eventualmente presente en la organización auditada

---

21	Implementa una visión de planificación y gestión estratégica para alinear los desempeños y lograr eficiencia de la acción de auditoría interna
22	Alinea las actividades de aseguramiento y calidad del proceso de auditoría interna con orientaciones y políticas internas y externas
23	Adecua el trabajo de auditoría interna a los distintos niveles jerárquicos y de gestión donde se implementa
24	Incorpora tecnologías de información y comunicación en la planificación e implementación de la auditoría interna
25	Reconoce y adapta la actividad de auditoría interna a la cultura, costumbres y hábitos del contexto donde se lleva a cabo
26	Promueve la gestión del cambio organizacional en el ejercicio de la auditoría interna
27	Motiva y promueve dinámicas de trabajo grupal para apoyar la implementación de la actividad de auditoría interna
28	Resuelve conflictos utilizando métodos de negociación en el ejercicio de la actividad de auditoría interna.

#	2.- COMPETENCIAS CONDUCTUALES
1	Preserva la confidencialidad de los hallazgos e información derivada del ejercicio profesional de la auditoría interna
2	Demuestra una actitud equilibrada en el ejercicio de la auditoría interna, con ausencia de sesgos y con neutralidad en el desarrollo de su labor
3	Valora y ejercita la honestidad, buscando ser razonable y justo en el ejercicio de la auditoría interna
4	Valora y fomenta la objetividad en el ejercicio de la auditoría interna, superponiendo los hechos sobre el modo personal de entenderlos o interpretarlos
5	Manifiesta permanentemente sensibilidad ética, subordinándose al principio de gobernanza y requerimientos de probidad al enfrentar eventuales conflictos de interés
6	Valora y preserva la integridad en el ejercicio de la auditoría interna, evitando siempre que consideraciones propias o de otros relacionados afecten los intereses de los demás
7	Comunica en forma efectiva los objetivos, alcances, hallazgos y resultados de la auditoría interna, de modo oral y/o escrito, seleccionando medios de comunicación pertinentes
8	Demuestra juicio al actuar en conciencia y con prudencia en las actividades de la auditoría interna
9	Demuestra autonomía moral (autodeterminación de grado de correctitud) en la ejecución de actividades de auditoría interna dentro de la organización
10	Demuestra responsabilidad e iniciativa en el cargo que desempeña dentro de la ejecución de la auditoría interna
11	Observa, respeta y trabaja adecuadamente con todos los niveles jerárquicos en la ejecución de auditoría interna y en la difusión de los hallazgos e información derivada
12	Manifiesta y preserva el interés por el aseguramiento de la calidad en las actividades y productos de la auditoría interna
13	Aprecia y preserva el tacto, la diplomacia y la discreción en las relaciones que establece en el ejercicio de la auditoría interna
14	Respeto a los demás y, si es necesario, personaliza la comunicación según las necesidades de los actores comprometidos
15	Manifiesta empatía y escucha activamente a los actores comprometidos en el proceso de auditoría interna
16	Valora e incorpora la experiencia y <i>expertise</i> disponible para la ejecución de las tareas de auditoría interna
17	Demuestra escepticismo y preserva la curiosidad, el ejercicio del cuestionamiento y el estar bien informado con respecto a la naturaleza de las actividades de la auditoría interna
18	Fomenta y adopta la modalidad de trabajo en equipo para lograr relaciones productivas subordinadas a los objetivos y alcances de auditoría interna
19	Valora y fomenta el cambio e innovación subordinados a la mejora continua de la actividad de auditoría interna
20	Aprecia y ejecuta las normas convencionales de la lengua española para comunicar y/o darse a conocer
21	Monitorea permanentemente los cambios del entorno público, gubernamental y sectorial relevantes para la realización de auditoría interna dentro de la organización



---

22	Demuestra flexibilidad para actuar en el contexto socio-técnico donde se implementa la auditoría interna
23	Construye relaciones y redes interpersonales, preservando una mentalidad abierta para enfrentar los desafíos de la actividad
24	Demuestra resiliencia y manejo de la frustración ante posibles resistencias y ajustes de expectativas en la ejecución de las tareas de auditoría interna
25	Valora y cultiva el liderazgo apreciativo, la generación de espacios emocionales efectivos y dinámicas de alto desempeño en la ejecución de las tareas de auditoría interna
26	Establece mecanismos de influencia y facilitación para el desarrollo de la auditoría interna

#	3.- COMPETENCIAS TÉCNICAS
1	Redacta y elabora documentos de trabajo e informes de auditoría interna, procurando comunicación efectiva entre los usuarios de dicha información
2	Ilustra con evidencias los argumentos y conclusiones resultantes de la actividad de auditoría interna
3	Efectúa una lectura comprensiva de documentos e información relevante para la auditoría interna y la elaboración posterior de informes técnicos
4	Prevé que la información disponible para la toma de decisiones sea relevante, precisa y suficiente
5	Demuestra conocimiento del negocio y modela sus procesos claves, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas
6	Demuestra conocimiento de la estructura del sector público, orgánica administrativa y legal de Gobierno y del sector industrial donde se desempeña
7	Integra el razonamiento lógico en el diseño y ejecución de las tareas de auditoría interna
8	Evalúa la suficiencia, calidad e importancia relativa de los datos e información disponible para el ejercicio de la auditoría interna
9	Organiza el acceso a los datos e información requeridos para implementar el programa de auditoría interna
10	Realiza la actividad de auditoría interna bajo la lógica de continuidad del negocio, subordinada al plan estratégico organizacional
11	Planifica e integra técnicas de evaluación del control y análisis de riesgo en el trabajo de auditoría interna
12	Confecciona presentaciones y un relato oral efectivos para dar a conocer los hallazgos o información de la auditoría interna realizada
13	Estima el nivel de riesgo y de evaluación del control interno en la organización auditada
14	Adapta la actividad de auditoría interna a eventuales cambios en los niveles de control y riesgo dentro de la organización
15	Propone y discute oportunidades para la mejora continua de los procesos propios de la actividad de auditoría interna
16	Implementa gestión de calidad, agregación de valor y mejora continua de los procesos propios de la auditoría interna
17	Propone y utiliza herramientas de programación y monitoreo del plan de trabajo de la auditoría interna
18	Evalúa la economía, eficacia y eficiencia del desempeño y rendimiento de los procesos y actividad de la organización
19	Elabora y discute propuestas de mejora a los procesos de negocio, resultados esperados y niveles de riesgo en la organización
20	Planifica y utiliza herramientas de evaluación económica, principios financieros, contabilidad financiera y gubernamental en la actividad de auditoría interna
21	Evalúa la gestión de calidad, agregación de valor y mejora continua de los procesos organizacionales claves
22	Fundamenta reportes técnicos en análisis estadísticos de datos, cuando la situación analizada así lo amerite
23	Propone y utiliza herramientas y técnicas de resolución de problemas en el ejercicio de la auditoría interna
24	Pondera y debate sobre los riesgos y brechas en control interno asociados a eventuales cambios en los procesos de la organización
25	Estima el grado de alineación y los riesgos eventuales que las estrategias de tecnologías de información podrían provocar en la organización

26	Planifica e integra técnicas y herramientas de análisis financiero en el desarrollo de la actividad de auditoría interna
27	Planifica y utiliza técnicas y herramientas de recolección y análisis estadístico de datos
28	Propone y utiliza técnicas de muestreo estadístico de auditoría
29	Planifica, integra y utiliza tecnologías de información y comunicación (TIC) en la actividad de auditoría interna
30	Utiliza investigación comparada para fundamentar decisiones y dictámenes sobre los procesos auditados. Por ejemplo, benchmarking
31	Planifica e integra herramientas de gestión estratégica en el desarrollo de la actividad de auditoría interna (por ejemplo, Cuadro de Mando Integral)
32	Propone y utiliza técnicas de investigación operativa y/o de gestión de negocios para el análisis y resolución de problemas complejos
33	Planifica e integra técnicas de negociación en el desarrollo de la actividad de auditoría interna
34	Planifica e integra herramientas y técnicas de gestión de proyectos en la actividad de auditoría interna
35	Formula e integra técnicas forenses y de detección de fraudes en el trabajo de auditoría interna

#	4.- HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS
1	Matriz de riesgos estratégica
2	Herramientas y técnicas de control, evaluación del control y análisis de riesgo
3	Medios de comunicación electrónicos para la actividad de auditoría interna
4	Herramientas y técnicas de revisión analítica y evaluación de la calidad
5	Papeles electrónicos de trabajo
6	Técnicas de muestreo estadístico
7	Herramientas y técnicas de análisis diagnóstico y estratégico (ejemplo: FODA)
8	Técnicas de análisis y resolución de problemas
9	Técnicas de autoevaluación del control
10	Técnicas y herramientas de análisis financiero
11	Herramientas de gestión de proyectos, programación y monitoreo del plan de trabajo
12	Minería de datos y técnicas de recolección, detección y análisis de datos
13	Técnicas de auditoría basadas en TIC (en inglés conocidas como CAATs)
14	Técnicas y herramientas de investigación operativa y de gestión
15	Benchmarking, investigación comparada y estudio de procesos
16	Técnicas y aplicaciones de software para el levantamiento y modelamiento de procesos
17	Herramientas y técnicas de negociación
18	Técnicas y aplicaciones de software para flujo de procesos
19	Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) y herramientas de gestión estratégica
20	Herramientas de revisión de la evaluación de la calidad (ejemplo: Estándar 1300 propuesto por IIA)
21	Herramientas y técnicas para la gestión de la calidad total (TQM)

#	5.- ÁREA DEL CONOCIMIENTO/ALCANCES	TÓPICOS PRINCIPALES
1	<p><b>Teorías, Metodologías y Estándares de Auditoría Interna</b></p> <p>Considera la selección de todos los tópicos teóricos, metodológicos y normativos que definen y delimitan la acción de la auditoría interna y del profesional a cargo de su diseño, implementación y mejora. Es sin duda el área primordial que contiene la visión del trabajo del auditor interno y los requerimientos cognitivos y procedimentales mínimos para una actuación profesional situado en el contexto de gobierno.</p>	<p>Normas Internacionales para el Ejercicio de la Auditoría Interna (IIA-Global)</p> <p>Métodos y procedimientos de auditoría</p> <p>Auditoría de cumplimiento</p> <p>Auditoría de procesos</p>
2	<p><b>Ética, Ética Pública y Fraude</b></p> <p>Considera la selección de todos los lineamientos, indicaciones y regulaciones de carácter institucional, técnico y legal para garantizar una actuación ética general y, en especial, en el contexto público del desempeño por parte del profesional auditor interno y/o el servicio de auditoría. Dentro de la lógica de competencias, destaca la prescripción eminentemente conductual de la profesión que emerge desde la institucionalidad, complementada con la normativa legal vigente para la administración del Estado. Ambas dejan bien definidas las necesidades de observancia y apego permanente a los principios éticos y de probidad.</p>	<p>Ética general</p> <p>Ética pública</p> <p>Código de Ética</p> <p>Lógica y operativa del fraude</p>
3	<p><b>Gobernanza, Control Interno y Riesgo</b></p> <p>Incluye actividades de la auditoría interna en el contexto del gobierno y gobierno corporativo para dar cumplimiento a las tareas programadas en el sector y agregar valor a sus procesos. Incluye las directrices y orientaciones para ajustar el control interno y reducir el riesgo.</p>	<p>Gobierno corporativo</p> <p>Estrategia</p> <p>Marco para el control interno (COSO)</p> <p>Matriz de riesgo</p> <p>Evaluación de riesgo</p> <p>Auditoría de gestión</p>
4	<p><b>Finanzas, Contabilidad Financiera, Gubernamental y Gerencial</b></p> <p>Incluye conocimientos teórico-prácticos de finanzas y contabilidad en sus dimensiones relevantes para la realización de la auditoría interna de Gobierno. Se subordina al ámbito del control de la obtención, uso y asignación de recursos. Y al ámbito de mejora, gestión, control y riesgo de recursos públicos disponibles en las organizaciones gubernamentales.</p>	<p>Principios financieros</p> <p>Dinero en el tiempo</p> <p>Ratios</p> <p>Análisis estático y dinámico</p> <p>Valuación de activos</p> <p>Estados financieros</p> <p>Contabilidad financiera</p> <p>Contabilidad gubernamental</p> <p>Contabilidad para la toma de decisiones</p>

5	<p><b>Teoría y Comportamiento Organizacional</b></p> <p>Incluye conocimientos sobre administración general y de la conducta de los individuos al interior de la organización gubernamental. Incluye la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales, de la estructura organizacional, de la función de la comunicación, la formación de grupos, equipos y redes de trabajo.</p>	<p>Individuo, organización y entorno Estructura organizacional Ambiente socio-técnico e influencia en desempeño Comunicación Formación grupos y equipos de trabajo Liderazgo Motivación</p>
6	<p><b>Sector Público, Gobierno, Leyes y Regulación</b></p> <p>Incluye conocimiento de la estructura, orgánica legal y dinámica de funcionamiento del sector público chileno, en especial el Gobierno como ente encargado de su administración según mandato. Se extiende así al rol del gobierno desde el marco legal, estatutos y demás que regulan su desempeño.</p>	<p>Alcances de lo público y Rol del Gobierno Constitución Política del Estado Estatuto Administrativo Marco legal para la actuación en el sector público Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado Bases de Procedimientos Administrativos Ley de Probidad</p>
7	<p><b>Tecnologías de Información y Comunicación</b></p> <p>Incluye conocimientos de gestión de TI, además de conocimiento aplicados de tecnologías de información y comunicación, como paquetes y aplicaciones de software que automatizan procesos para la realización de auditoría interna de Gobierno y el diseño, implementación e informe de resultados y recomendaciones.</p>	<p>Ofimática Aplicaciones de software para la auditoría Técnicas de Auditoría Asistidas por Computador Gobierno y Gestión de tecnologías de información Seguridad de la Información</p>
8	<p><b>Análisis y Muestreo Estadístico de Auditoría</b></p> <p>Incluye conocimientos aplicados de estadísticas para la recolección, muestreo, procesamiento, organización y presentación de información útil para el control y la toma de decisiones en una organización gubernamental. Selección de muestras en bases a métodos propios de la auditoría interna, tales como muestreo por atributos y variables.</p>	<p>Estadística descriptiva Estadística inferencial Muestreo y tipos de muestreo Muestreo por atributos y muestro por variables Muestreo de unidades monetarias</p>
9	<p><b>Estrategia, Agregación de Valor, Mejora Continua y Gestión De Calidad</b></p> <p>Incluye todos los conocimientos de inteligencia de negocios para la conducción estratégica con</p>	<p>Auditoría y agregación de valor Las "3E" del sector gobierno Norma 1300 Gestión de calidad total</p>

	<p>visión de largo plazo, basada en el liderazgo, la gestión del cambio y la innovación para la mejora continua. Todas subordinadas a mejorar la calidad y agregar valor a los procesos claves de una organización gubernamental. En lo operativo se trata de obtener mayor economía en los insumos, mayor eficiencia en los procesos y eficacia en los resultados.</p>	
<p>10</p>	<p><b>Economía, Gobierno y Sectores Industriales</b></p> <p>Esta área comprende el entendimiento del funcionamiento general de la economía y los mercados. Incluye manejar los aspectos de organización industrial y microeconomía que definen la interacción entre los agentes económicos clásicos, sus incentivos, su dinámica de desarrollo y crecimiento, su interdependencia y la generación de redes de cooperación. En particular, importa la interacción entre Estado, Gobierno y los sectores industriales donde se ubica la organización auditada.</p>	<p>Gobierno como agente económico Orgánica y dinámica de sectores industriales Interacción entre gobierno y sectores económicos Estado de la economía a la luz de indicadores clave</p>

#	6.- COMPETENCIAS EN AUDITORÍA DE GESTIÓN
1	Identifica objetivos de negocio relacionados con la eficacia, eficiencia, economicidad y equidad en las operaciones y actividades
2	Identifica los componentes del modelo de servicio o rendición de cuentas sobre desempeño
3	Identifica y propone riesgos claves que afectan la Administración, relacionados con los objetivos de gestión
4	Identifica criterios de auditoría para evaluar los requerimientos de eficacia, eficiencia, economicidad y equidad en las operaciones y actividades
5	Propone objetivos de auditoría para evaluar el nivel de cumplimiento de los controles mitigantes de los riesgos claves relacionados con la eficacia, eficiencia, economicidad y equidad en las operaciones y actividades
6	Determina el alcance de auditoría necesario para evaluar la eficacia, eficiencia, economicidad y equidad en las operaciones y actividades
7	Contribuye al logro de los objetivos y a la preservación del valor de la organización gubernamental
8	Promueve el valor de la auditoría interna mediante la explicitación de su contribución a la mejora de la calidad del desempeño de la organización auditada
9	Centra la acción de auditoría interna en la cadena de contribución: mejora del control interno, reducción de riesgo y hacia desempeño de excelencia del gobierno corporativo
10	Efectúa seguimiento de los riesgos asociado al desempeño de la organización auditada
11	Formula y realiza actividades de aseguramiento para verificar que el control mitiga adecuadamente los riesgos identificados, relacionados con los objetivos de gestión
12	Conoce, comprende y utiliza sistemas y herramientas de medición de desempeño
13	Conoce, comprende y utiliza Indicadores Claves de Desempeño (ICD)
14	Monitorea desempeño de la organización auditada a la luz de indicadores de desempeño
15	Establece y comunica una red de causalidad que explica el desempeño de la organización auditada
16	Evalúa la articulación entre objetivos y metas de la organización auditada y los indicadores de desempeño correspondientes
17	Recomienda mejoras al nivel de desempeño observado en la organización auditada, si la situación lo amerita
18	Efectúa recomendaciones sobre economías y mejoras a la provisión y uso de insumos en la organización
19	Efectúa recomendaciones sobre mayor productividad y eficiencia de los procesos organizacionales
20	Efectúa recomendaciones sobre la eficacia del producto o servicio generado por la organización y su grado de impacto sobre los beneficiarios
21	Propone la implementación de lógica y etapas de sistemas de medición para mejorar el desempeño de la organización auditada (planifica-hace-verifica-actúa)
22	Propone la implementación de mejora continua de procesos organizacionales basados en la reducción de errores
23	Incorpora visión de medición de desempeño a la actividad del servicio de auditoría interna (auto-medición de desempeño)



## 7.- HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

<b>Métodos Cualitativos</b>	Tormenta de Ideas
	Cinco Porqués
	Diagrama Causa-Efecto
	Lista de Verificación
	Entrevistas
	Encuestas
	Método Delphi
	Diagrama de Flujo
	Análisis Modal de Fallos y Efectos
	Diagrama SIPOC
	Indicadores de Gestión
	Carta Gantt
<b>Métodos Cuantitativos</b>	Análisis de Ratios
	Análisis Costo Beneficio
	Análisis Costo Efectividad
	Análisis de Regresión
	Series de Tiempo
	Series de Tiempo Ininterrumpida
	Benchmarking
	Gráficos de Comportamiento
	Gráficos de Control
	Gráficos de Radar
	Diagrama de Pareto
	Teoría de Colas
	Análisis de Sensibilidad
	Análisis de Campo de Fuerzas
	PERT
CPM	

## VI.- EJEMPLO PERFIL OCUPACIONAL AUDITOR INTERNO DE GOBIERNO: UNA APLICACIÓN DEL MODELO

Finalmente, se presenta el Modelo de Competencias para Auditoría Interna de Gobierno aplicado. Con el modelo actuando como conjunto de referencia o matriz generadora, seleccionamos un subconjunto de indicadores de actuación y derivamos distintos perfiles, de acuerdo al interés de la organización (por ejemplo: CAIGG) y en atención a la naturaleza de las tareas o puestos de trabajo específicos, dependencia, grados y jerarquías, entre otros criterios.

La selección define lo que denominaremos Perfil Ocupacional de un determinado puesto de trabajo dentro de la actividad de auditoría interna gubernamental.

A continuación se presenta un ejemplo de uso del Modelo concebido. Suponemos la elección de un subconjunto de indicadores del Modelo de Competencias en base al criterio de jerarquía, obteniendo la caracterización simulada del perfil para el puesto de trabajo Auditor Interno Gubernamental.

<b>DEPENDENCIA:</b> ENTIDAD GUBERNAMENTAL XX	<b>ÁREA:</b> AUDITORÍA INTERNA	<b>FECHA VIGENCIA:</b> 01.01.2015
<b>Definición del puesto de trabajo ¿Qué es un AIG?</b>  El puesto de trabajo de Auditor Interno Gubernamental describe un profesional que deberá desempeñarse con independencia, objetividad y de modo sistemático y disciplinado en auditoría interna dentro de las organizaciones del Estado. Consecuentemente, deberá promover la agregación de valor a la Administración en el cumplimiento de sus objetivos y propiciar la mejora continua de sus operaciones.  En el esfuerzo por contribuir a la mejora de los controles internos, debe desplegar conocimientos, habilidades, destrezas, herramientas y técnicas pertinentes que le permitan identificar, evaluar, medir y reportar las amenazas y oportunidades que afectan el logro de los objetivos de la administración y operaciones del Estado.  Con formación de nivel superior en las diversas áreas del conocimiento, requiere dominio de los principios de administración, del entorno, metodología, procedimientos y marco nacional e internacional para el ejercicio de la auditoría, de la orgánica del Estado y de su marco legal y regulatorio, del cuerpo de preceptos desde la ética general y pública, de las tecnologías de información y comunicación y de las competencias esenciales que le permitan comunicar los resultados de trabajo de modo efectivo.  Es por tanto, un profesional imprescindible para las organizaciones gubernamentales debido a su rol en la generación de información clave para la toma de decisiones y el control de sus actividades.		<b>Formación Profesional base deseable</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional de cualquier disciplina.</li> <li>• Egresado de Universidades, Institutos y Centros de Formación Técnica reconocidos por el Estado.</li> <li>• Deseable estudios en áreas de Administración de Empresas, leyes, auditoría y contabilidad.</li> <li>• Deseable certificaciones profesionales internacionales en auditoría, gestión de riesgos, control, fraude, etc..</li> </ul>

<p><b>Descripción Actividades/Tareas principales ¿Qué hace un AIG? ¿Actividades características?</b></p> <p>La actuación típica del Auditor Interno Gubernamental se verifica al observarle:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyando la formulación del Plan Estratégico de la Unidad de Auditoría Interna</li> <li>2. Apoyando la formulación del Plan Anual de Auditoría Interna Basado en Riesgos al interior de la organización</li> <li>3. Apoyando la formulación de programas de trabajo</li> <li>4. Desarrollando parte de la ejecución del trabajo de campo</li> <li>5. Trabajando en equipo, participando y solicitando colaboración tras el cumplimiento de los objetivos de la actividad de auditoría interna</li> <li>6. Apoyando la formulación del informe de auditoría</li> <li>7. Comunicando de modo efectivo los hallazgos y resultados de la actividad de auditoría interna realizada, mediante la confección de documentos de trabajo y el informe de auditoría interna</li> <li>8. Proponiendo recomendaciones y mejoras al control interno en la Administración del Estado</li> <li>9. Desarrollando parte del trabajo de seguimiento de la implementación de medidas correctivas y preventivas</li> </ol>	<p><b>Experiencia requerida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere experiencia directa de al menos 2 años en funciones de auditoría interna en el Sector Público.</li> </ul>	
	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>Evidencias de Diagnóstico y/o Desempeño</b></p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="975 456 1390 712"> <p><b>Directa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observaciones en terreno</li> <li>• Autoevaluación</li> <li>• Evaluación del Jefe Directo</li> <li>• Prueba Conocimientos Específicos</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="975 712 1390 1402"> <p><b>Indirecta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartas de distinción o reconocimiento.</li> <li>• Informes de Certificaciones</li> <li>• Informes de supervisores técnicos</li> <li>• Cartas de recomendación.</li> <li>• Diplomas y cursos de capacitación</li> <li>• Registros personales varios (certificados, licencias, CVs, etc.)</li> </ul> </td> </tr> </table>	<p><b>Directa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observaciones en terreno</li> <li>• Autoevaluación</li> <li>• Evaluación del Jefe Directo</li> <li>• Prueba Conocimientos Específicos</li> </ul>
<p><b>Directa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observaciones en terreno</li> <li>• Autoevaluación</li> <li>• Evaluación del Jefe Directo</li> <li>• Prueba Conocimientos Específicos</li> </ul>		
<p><b>Indirecta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartas de distinción o reconocimiento.</li> <li>• Informes de Certificaciones</li> <li>• Informes de supervisores técnicos</li> <li>• Cartas de recomendación.</li> <li>• Diplomas y cursos de capacitación</li> <li>• Registros personales varios (certificados, licencias, CVs, etc.)</li> </ul>		

<b>Competencias Claves</b>	<p><b>C. Generales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene actitud ética y conducta proba en el ejercicio de la auditoría interna de gobierno</li> <li>• Conoce, comprende y se adecua al marco legal general del sector público y de la organización donde se desempeña</li> <li>• Privilegia un análisis objetivo de los hechos acontecidos en el marco de su actividad</li> <li>• Comprende a la auditoría interna como una actividad subordinada a la mejora del control interno y la disminución del riesgo</li> <li>• Mantiene disposición al aprendizaje continuo y al desarrollo de la actividad de auditoría interna</li> <li>• Mantiene comunicación abierta y eficaz en modalidad oral y escrita con los actores que participan en el proceso de auditoría interna</li> <li>• Comprende y promueve el valor agregado de la auditoría interna al interior de la organización y comunica dicho valor al Jefe de Servicio</li> </ul>
	<p><b>C. Conductuales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preserva la confidencialidad de los hallazgos e información derivada del ejercicio profesional</li> <li>• Demuestra una actitud equilibrada en el ejercicio de la auditoría interna, con ausencia de sesgos y con neutralidad en el desarrollo de su labor</li> <li>• Valora y ejercita la honestidad, buscando ser razonable y justo en el ejercicio de la auditoría interna</li> <li>• Valora y fomenta la objetividad en el ejercicio de la auditoría interna</li> <li>• Manifiesta permanentemente sensibilidad ética, subordinándose al principio de gobernanza y requerimientos de probidad</li> <li>• Valora y preserva la integridad en el ejercicio de la auditoría interna, evitando que consideraciones propias o de otros relacionados afecten los intereses de la Administración del Estado</li> <li>• Demuestra autonomía moral (autodeterminación de grado de correctitud)</li> <li>• Comunica en forma efectiva los objetivos, alcances, hallazgos y resultados de la auditoría interna, de modo oral y/o escrito</li> </ul>
	<p><b>C. Técnicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redacta y elabora documentos de trabajo e informes de auditoría interna, procurando comunicación efectiva</li> <li>• Ilustra con evidencias los argumentos y conclusiones resultantes de la actividad de auditoría interna</li> <li>• Efectúa una lectura comprensiva de documentos e información relevante para la auditoría interna y la elaboración posterior de informes técnicos</li> <li>• Prevé que la información disponible para la toma de decisiones sea relevante, precisa y suficiente</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestra conocimiento de la estructura del sector público, orgánica administrativa y legal de Gobierno y del sector industrial donde se desempeña</li> <li>• Demuestra conocimiento del negocio y modela sus procesos claves, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas</li> <li>• Evalúa la suficiencia, calidad e importancia relativa de los datos e información disponible</li> <li>• Planifica e integra técnicas de evaluación del control y análisis de riesgo en el trabajo de auditoría interna</li> </ul>
<p><b>Conocimientos</b></p> <p>(Pueden definirse de acuerdo a los requerimientos específicos del Servicio Público)</p>	<p>El profesional deberá demostrar dominio en los tópicos siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teorías, Metodologías y Normas de Auditoría Interna</li> <li>• Documentos Técnicos y Modelos emitidos por el CAIGG</li> <li>• Ética, Ética Pública y Fraude</li> <li>• Gobierno, Control Interno y Riesgo</li> <li>• Finanzas, Contabilidad financiera, gubernamental y gerencial</li> <li>• Teoría y Comportamiento Organizacional</li> <li>• Sector Público, Gobierno, Leyes y Regulación</li> <li>• Tecnologías de Información y Comunicación</li> <li>• Análisis y Muestreo Estadístico de Auditoría</li> <li>• Estrategia, agregación de valor, mejora continua y gestión de calidad</li> <li>• Economía, Sector Gobierno y Sectores industriales</li> <li>• Auditoría de Gestión en el Sector Público</li> </ul>
<p><b>Herramientas y Técnicas</b></p> <p>(Pueden definirse de acuerdo a los requerimientos específicos del Servicio Público)</p>	<p>El profesional deberá estar familiarizado con las siguientes herramientas y técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de Riesgo Estratégica.</li> <li>• Herramientas y técnicas de control, evaluación del control y análisis de riesgo</li> <li>• Medios de comunicación electrónicos para la actividad de auditoría interna</li> <li>• Herramientas y técnicas de revisión analítica y evaluación de la calidad</li> <li>• Técnicas de muestreo estadístico</li> <li>• Herramientas y técnicas de análisis diagnóstico y estratégico (ejemplo: FODA)</li> <li>• Técnicas de análisis y resolución de problemas</li> <li>• Técnicas y herramientas de análisis financiero</li> <li>• Técnicas de auditoría basadas en TIC (en inglés conocidas como CAATs)</li> <li>• Técnicas y aplicaciones de software para el levantamiento y modelamiento de procesos</li> <li>• Técnicas y aplicaciones de software para flujo de procesos</li> <li>• Herramientas y técnicas para la gestión de la calidad</li> </ul>

## VII.- BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2009). Nuevo Enfoque Diccionario de Competencias: la trilogía - las 60 competencias más utilizadas. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Gárnica S. A.
- Cejas, M. (2006). La Formación por Competencias: una visión estratégica en la gestión de personas. *Revista Visión Gerencial*, 4(1), 11-22.
- Fernández, J. (2005). *Gestión por Competencias: un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*. Madrid, España: Pearson Educación-Prentice Hall FT.
- Bailey, J. A. (2010). Core competencies for today's internal auditors. Report II. Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF).
- IIA. (2012). *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna*. Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors.
- IIA. (2013). *The IIA's Global Internal Audit Competency Framework*. Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (2001). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid, España: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S. A.
- Seol, I., Sarkis, J., & Lefley, F. (2011). Factor Structure of the Competency Framework for Internal Auditing (CFIA) Skills for Entering Level Internal Auditors. *International Journal of Auditing*, 15(3), 217–230. doi:10.1111/j.1099-1123.2011.00431.x
- Material preparado para el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, por don Héctor Ponce Arias (2015), Académico, Investigador, Ingeniero Civil y Doctor of Philosophy (Ph.D.).

**Registro de Propiedad Intelectual.  
Inscripción N° A-273604, año 2016.  
Santiago de Chile.**

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