

DOCUMENTO TÉCNICO N° 94

Versión 0.1



Consejo de
Auditoría Interna
General de
Gobierno

Gobierno de Chile

TRABAJOS DE CONSULTORÍA EN AUDITORÍA INTERNA

Este documento está concebido como una guía a ser aplicada en la priorización, planificación, ejecución, informe y seguimiento de los trabajos de consultoría que realiza la auditoría interna en el Sector Público.

© Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2016.
N° Registro Propiedad Intelectual: A-273612

Julio 2016

MINISTERIO
SECRETARÍA GENERAL
DE LA PRESIDENCIA

CAIGG
Área de Estudios

TABLA DE CONTENIDOS

<u>MATERIAS</u>	<u>PÁGINA</u>
PRESENTACIÓN	2
I.- INTRODUCCIÓN	3
II.- OBJETIVO DEL DOCUMENTO	4
III.- CONCEPTOS GENERALES SOBRE TRABAJO DE CONSULTORÍA EN AUDITORÍA INTERNA	4
IV.- MARCO PARA EL TRABAJO DE CONSULTORÍA EN AUDITORÍA INTERNA - PRINCIPALES PASOS	7
PASO N° 1: PRIORIZACIÓN DEL TRABAJO DE CONSULTORÍA	8
PASO N° 2: PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DE CONSULTORÍA	9
PASO N° 3: EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE CONSULTORÍA	11
PASO N° 4: COMUNICACIÓN DEL TRABAJO DE CONSULTORÍA	14
PASO N° 5: SEGUIMIENTO DEL TRABAJO DE CONSULTORÍA	15
V.- EJEMPLOS CLÁSICOS DE TRABAJOS DE CONSULTORÍAS	16
VI.- OTROS ASPECTOS SIGNIFICATIVOS EN LOS TRABAJOS DE CONSULTORÍA	19
VII.- GLOSARIO DE TÉRMINOS RELEVANTES	28
VIII.- BIBLIOGRAFÍA	30

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 Administración del Estado, el Documento Técnico N° 94, denominado “Trabajos de Consultoría en Auditoría Interna”. Este documento está concebido como una guía a ser aplicada en la priorización, planificación, ejecución, informe y seguimiento de trabajos de consultoría que realiza la auditoría interna en el Sector Público.

Santiago, julio 2016.



Daniella Caldana Fulss
Auditora General de Gobierno

I.- INTRODUCCIÓN

El Consejo de Auditoría, 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 formulado la versión 0.1 del Documento Técnico N° 94 - Trabajos de Consultoría en Auditoría Interna.

Los trabajos de consultoría comprenden las actividades de asesoramiento y servicios relacionados, proporcionadas a las áreas de la organización gubernamental, cuya naturaleza y alcance sean acordados con los mismos y estén dirigidos a añadir valor y a mejorar los procesos de gobernanza, gestión de riesgos y control de una organización, sin que el auditor interno asuma responsabilidades de gestión.

Para la formulación del presente documento se han considerado las 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).

Este documento comienza con una descripción global del trabajo de consultoría. A continuación se detallan los pasos básicos para desarrollar esta actividad, que incluyen; priorización del trabajo, planificación del trabajo, ejecución del trabajo, comunicación del trabajo y seguimiento del trabajo. Esta descripción se ha realizado específicamente para Trabajos de Consultoría Formales y para Trabajos de Consultoría Informales.

En forma posterior se incluyen una serie de ejemplos de tipos clásicos de trabajos de consultoría, tales como; capacitación en materias de control interno y gestión de riesgos, mapeo de procesos de negocio de la organización, evaluaciones comparativas, ciclo de vida del desarrollo de sistemas, sistemas de medición de desempeño, autoevaluación de controles y asesoría en el proceso de gestión de riesgos.

A continuación, se describen aspectos significativos en los trabajos de consultoría, relacionados con la supervisión y el uso de información personal por parte del auditor al realizar este tipo de trabajos.

Finalmente, se incluye un glosario de conceptos y términos relevantes que han sido utilizados en el documento técnico.

II.- OBJETIVO DEL DOCUMENTO

Entregar una propuesta metodológica que permita aplicar un enfoque sistemático en el desarrollo de los Trabajos de Consultoría por parte de la Auditoría Interna de Gobierno.

III.- CONCEPTOS GENERALES SOBRE TRABAJO DE CONSULTORÍA EN AUDITORÍA INTERNA

1.- DEFINICIONES Y REQUISITOS CONTENIDOS EN NORMAS DE AUDITORÍA INTERNA GENERALMENTE ACEPTADAS QUE REGULAN EL TRABAJO DE CONSULTORÍA

De acuerdo a la Definición de Auditoría Interna, contenida en las Normas de Auditoría Interna Nacionales e Internacionales¹, los Auditores Internos proporcionan servicios de aseguramiento y de consultoría para agregar valor y mejorar las operaciones de la organización.

Los servicios o trabajos de aseguramiento implican un examen objetivo de evidencias con el propósito de proveer una evaluación independiente de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno de una organización gubernamental. Pueden ser parte del Plan Anual de Auditoría y ser priorizados desde el Universo de Auditoría en base a factores críticos de riesgo globales y su ponderación estratégica.

Por su parte, los servicios o trabajos de consultoría comprenden las actividades de asesoramiento y servicios relacionados, proporcionadas a las áreas de la organización gubernamental, cuya naturaleza y alcance sean acordados con los mismos y estén dirigidos a añadir valor y a mejorar los procesos de gobernanza, gestión de riesgos y control de una organización, sin que el auditor interno asuma responsabilidades de gestión. Los trabajos de consultoría formales son parte del Plan Anual de Auditoría desde su formulación y pueden haber sido priorizados desde el Universo de Auditoría en base a factores críticos de riesgo globales y su ponderación estratégica.

En el contexto descrito, es importante relevar que los trabajos de consultoría no se desarrollan, con la finalidad de evadir los procedimientos que se deben aplicar en un trabajo de aseguramiento y con esto, evitar identificar hallazgos que deberían haber sido informados al Jefe de Servicio.

En la práctica, cada unidad de auditoría interna debe evaluar el tipo de trabajos de consultoría que son necesarios y que agregan valor en la organización, ya sea como parte de sus actividades planificadas o rutinarias, o en respuesta a las solicitudes de la dirección. En determinados trabajos, incluso podría utilizarse un enfoque integral que incluya elementos de aseguramiento y de consultoría en forma conjunta. También sucede que comúnmente el resultado de los trabajos de aseguramiento puede generar posteriores trabajos de consultoría, y que en algunos casos; los trabajos de aseguramiento, pueden estar generados por trabajos de consultoría.

¹ Normas emitidas por el Colegio de Contadores de Chile (Contach) y por The Institute of Internal Auditors (Theiia).

En general los trabajos de consultoría pueden clasificarse en los siguientes:

- **Trabajos de Consultoría Formales:** Corresponden a aquellos que son Incluidos en el Plan Anual de Auditoría al momento de su formulación y están sujetos a un acuerdo escrito o requerimiento solicitado por el Jefe de Servicio o propuestos por el equipo directivo de la organización, si es que así lo ha definido el Jefe de Servicio.
- **Trabajos de Consultoría Informales:** Actividades de consultoría rutinarias de asesoría o consejos que realizan los auditores internos, deberían estar incluidos en el Plan Anual de Auditoría al momento de su formulación. En el caso que sean solicitados como temas emergentes en el transcurso del año, deberían informarse oportunamente al CAIGG como una actividad no incluida en el Plan Anual de Auditoría. Ejemplos de este tipo de consultoría son; la participación en comités permanentes, proyectos específicos y de duración ilimitada, reuniones programadas para revisar temas emergentes.
- **Trabajo de Consultoría Especiales:** Participación de los auditores internos en un equipo de adquisición de sistemas de información o actualización de estos. Deberían informarse oportunamente como una actividad no incluida en el Plan Anual de Auditoría al CAIGG, cuando son solicitados como temas emergentes en el transcurso del año.
- **Trabajos de Consultoría de Emergencia:** Participación de los auditores internos en un equipo establecido con la finalidad de ayudar en la recuperación o mantención de operaciones, después de un desastre u otros eventos extraordinarios que afectan a la organización. Deberían informarse oportunamente como una actividad no incluida en el Plan Anual de Auditoría al CAIGG, cuando son solicitados como temas emergentes en el transcurso del año.

La estructura de las Normas de Auditoría Interna Nacionales e Internacionales citadas en la Introducción incluye tres categorías; 1) Normas sobre Atributos, 2) Normas sobre Desempeño y 3) Normas de Implantación.

Las Normas sobre Atributos, especifican y describen las características de las organizaciones y las personas que trabajan en auditoría interna. Por su parte, las Normas sobre Desempeño señalan la naturaleza de los servicios de auditoría interna y proporcionan criterios de calidad con los cuales puede evaluarse el desempeño de estos servicios. Tanto las Normas sobre Atributos y sobre Desempeño se aplican a todos los servicios de auditoría interna.

Por último, las Normas de Implantación amplían la descripción de las Normas sobre Atributos y Desempeño, proporcionando los requisitos aplicables a las Actividades de Aseguramiento (identificados con la letra A en las Normas) y a las Actividades de Consultoría (identificados con la letra C en las Normas) que pueden practicar los auditores internos.

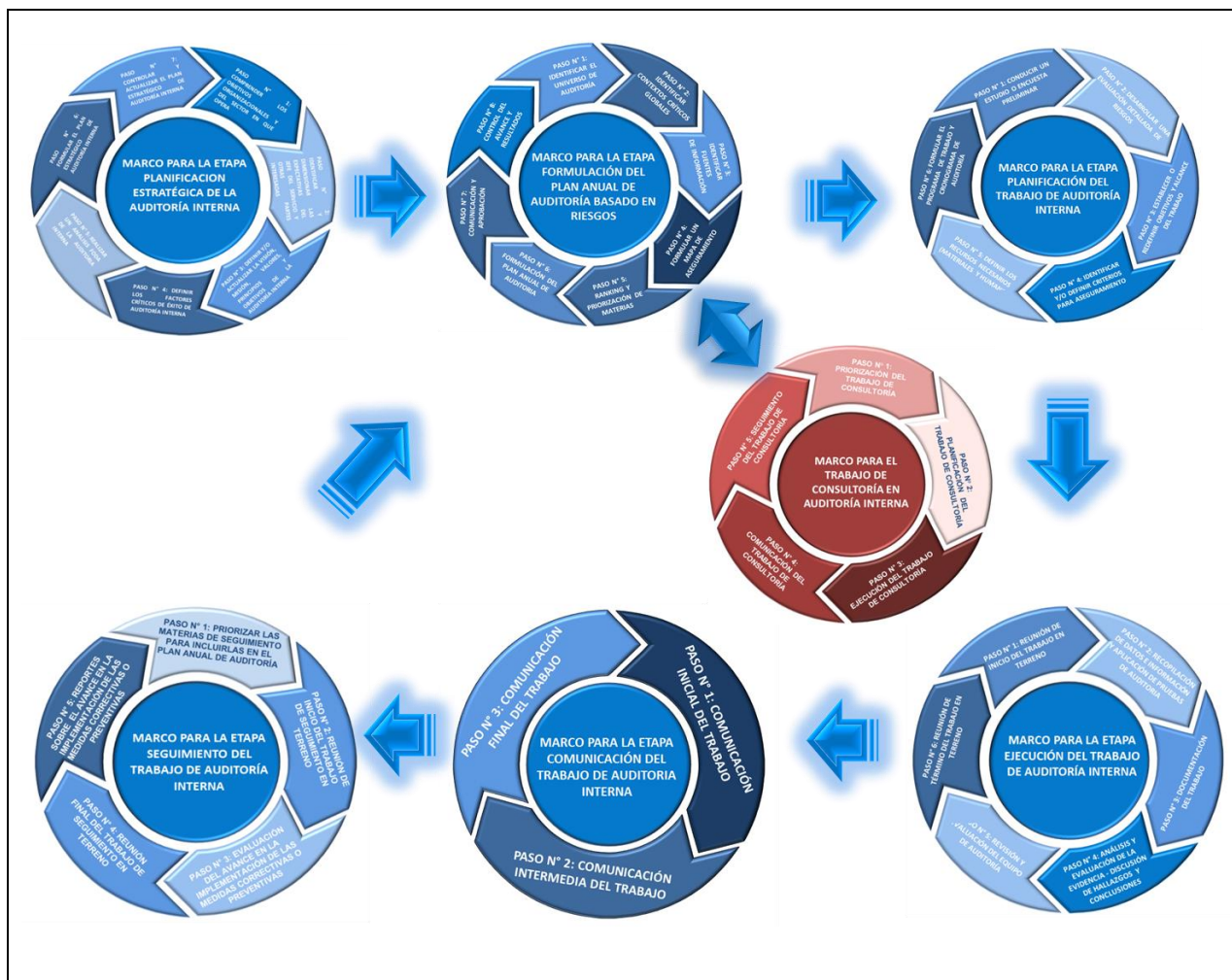
2.- TRABAJOS DE CONSULTORÍA DENTRO DEL PROCESO DE AUDITORÍA INTERNA

Los trabajos de consultoría, especialmente los denominados Trabajos de Consultoría Formales, comprenden desde la priorización hasta el seguimiento, si es que este último paso es un requisito solicitado y acordado con el cliente.

El esquema N° 1 presenta la relación entre cada Etapa del Proceso de Auditoría Interna según lo dispuesto en Normas de Auditoría Interna Nacionales e Internacionales² y 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 el Trabajo de Consultoría en Auditoría Interna.

Esquema N° 1. Etapas del Proceso de Auditoría Interna



² Normas emitidas por el Colegio de Contadores de Chile (Contach) y por The Institute of Internal Auditors (Theiia).

IV.- MARCO PARA EL TRABAJO DE CONSULTORÍA EN AUDITORÍA INTERNA - PRINCIPALES PASOS

Los pasos para la realización del trabajo de consultoría, en general podrían mantener la misma cronología que los trabajos de aseguramiento, sin embargo existen diferencias importantes en la definición de variables de trabajo, las que serán explicadas en la descripción de cada uno de los principales pasos.

También es importante considerar que el desarrollo del trabajo de consultoría en auditoría interna, puede variar en cada organización gubernamental, dependiendo, entre otros; de los requerimientos del cliente, del alcance y objetivo del trabajo, del grado de experiencia del personal; del nivel de complejidad, tamaño, sistemas de información y estructura de la actividad operativa donde se realizará el trabajo. Para ello, se ha estimado conveniente presentar, con fines explicativos y en orden cronológico, los principales pasos a seguir para su desarrollo, sin perjuicio de lo cual en la práctica, algunos de estos se pueden desarrollar en forma paralela. Específicamente esta descripción se ha realizado para Trabajos de Consultoría Formales y para Trabajos de Consultoría Informales.

Esquema N° 2. Marco para el Trabajo de Consultoría en Auditoría Interna - Principales Pasos



PASO N° 1: PRIORIZACIÓN DEL TRABAJO DE CONSULTORÍA

Este paso considera priorizar e incluir en el Plan Anual de Auditoría, al momento de su formulación, según corresponda, trabajos de consultoría formales; (1) que hayan sido priorizados en base a riesgos³, (2) los solicitados por el Jefe de Servicio, (3) los propuestos por el equipo directivo de la organización, si es que así lo ha definido el Jefe de Servicio, o (4) los solicitados por el CAIGG.

Aspectos relevantes establecidos en las Normas de Auditoría Interna Nacionales e Internacionales a considerar en este paso:

- La naturaleza, autoridad y responsabilidad para realizar trabajos de consultoría por parte de la Unidad de Auditoría Interna, siempre debe estar definida en el Estatuto de Auditoría Interna, aprobado por el Jefe de Servicio de la organización gubernamental.
- La metodología o enfoque de trabajo a utilizar para la realización de las consultorías formales es de responsabilidad del Jefe de Auditoría Interna.
- El Jefe de Auditoría Interna para priorizar los trabajos de consultoría debería basarse principalmente en factores relacionados con el potencial de un trabajo específico para contribuir a mejorar la gestión de riesgos, añadir valor y mejorar las operaciones de la organización.
- El Jefe de Auditoría Interna debe determinar si existen impedimentos potenciales a la independencia u objetividad que afecten a la unidad de auditoría interna o a los profesionales del equipo cuando se solicitan trabajos de consultoría, si esto ocurre, deberá declararse la situación al cliente antes de aceptar el trabajo.
- Cuando el equipo de auditores internos carezca de los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para desempeñar la totalidad o parte de un trabajo de consultoría específico, el Jefe de Auditoría Interna no debe aceptar dicho trabajo o bien debe obtener asesoramiento y asistencia desde terceros que cuenten con las competencias requeridas.
- Es importante considerar, que los auditores internos pueden planificar y desarrollar trabajos de consultoría relacionados con operaciones y actividades de las cuales hayan sido previamente responsables. Situación que es distinta en el caso de trabajos de aseguramiento, ya que esta situación puede afectar la objetividad⁴ de los auditores internos.

Consideraciones para Trabajos de Consultoría Informales

En consideración a que se trata de actividades de consultoría de rutina, este tipo de trabajo debería incluirse dentro del Plan Anual de Auditoría al momento de su formulación. Si ello no resultara posible, específicamente en el caso que se trate de un tema emergente o una

³ Para mayor información se recomienda leer el Documento Técnico N° 63 – Formulación del Plan Anual de Auditoría Basado en Riesgos.

⁴ Las Normas Nacionales e Internacionales establecen un límite temporal mínimo de tiempo, de un año, desde que fue responsable del área o proceso donde se realizará el trabajo de aseguramiento.

solicitud especial del Jefe de Servicio, o propuestos por el equipo directivo de la organización, si es que así lo ha definido el Jefe de Servicio, se inicia la consultoría desde el paso de planificación del trabajo de consultoría.

Lo anterior es sin perjuicio de que cuando sean solicitados como temas emergentes en el transcurso del año, deberían informarse oportunamente al CAIGG como una actividad no incluida en el Plan Anual de Auditoría.

PASO N° 2: PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DE CONSULTORÍA

Este paso considera planificar el trabajo de consultoría con la finalidad de precisar los objetivos, alcance y procedimientos que permitan asegurar una adecuada realización posteriormente en la fase de ejecución.

Para lograr lo anterior, será necesario practicar algunas actividades y procedimientos:

- Documentar con el cliente del trabajo; los requerimientos específicos, alcance, objetivos, plazos, productos y servicios del trabajo.
- Realizar reuniones para obtener información necesaria con el fin de evaluar la naturaleza y extensión del trabajo de consultoría que se va a desarrollar.
- Corroborar con los clientes del trabajo, que ellos comprenden las directrices sobre consultoría contenidas en el Estatuto de Auditoría Interna.
- Determinar si el trabajo de consultoría contribuye a aumentar la cobertura general del Plan Anual de Auditoría.
- Es fundamental para el auditor interno lograr una comprensión detallada del proceso o área donde se realizará el trabajo de consultoría, que incluya, el flujo de los insumos, de las actividades de transformación, y de los productos y resultados existentes al momento de realizar el trabajo. Estos antecedentes pueden contribuir a que los auditores internos identifiquen adecuadamente los procesos ineficaces o ineficientes, los riesgos con alta exposición y determinen en consecuencia, oportunidades de mejora que agreguen valor. La idea central es que el auditor interno conozca y documente el proceso o área donde se practicará dicho trabajo de manera precisa, y tal como se están desarrollando en el momento en que se realiza el trabajo de consultoría, incluyendo sus fortalezas y debilidades.
- En particular, será necesario comprender el alcance y objetivo de la consultoría solicitada y determinar los recursos que se requieren para cumplir con aquellos. Para ello, es posible utilizar herramientas cualitativas y cuantitativas, tales como entrevistas estructuradas, cuestionarios, listas de verificación y otras⁵, que pueden ayudar a los auditores internos a determinar dentro del proceso o área donde se practicará el trabajo de consultoría, si existen cuellos de botella, riesgos no cubiertos, deficiencias de control; procesos, procedimientos y tareas redundantes, ineficaces, ineficientes, etc.

⁵ Ver Documento Técnico N° 75: Técnicas y Herramientas para el Control de Procesos y la Gestión de la Calidad, para su uso en la Auditoría Interna y en la Gestión de Riesgos.

- Si el auditor interno determina que el trabajo de consultoría podría presentar algún problema o implicancias negativas para el área, proceso o para la organización en general, debe comunicarlo a los clientes del trabajo.
- Si el auditor interno estima que los objetivos del trabajo solicitado por el cliente, son limitados respecto de lo que potencialmente se podría realizar en el área o proceso donde se practicará la consultoría para agregar valor, podría definir acciones como las siguientes:
 - ✓ Reunirse y tratar de convencer al cliente para que aumente el alcance del trabajo y/o se incluyan objetivos adicionales a los solicitados inicialmente.
 - ✓ Representar en el informe final, que a juicio del auditor interno existían otros objetivos que se pudieron incluir en el trabajo.
 - ✓ En un trabajo de aseguramiento posterior al trabajo de consultoría incluir el desarrollo de los objetivos en cuestión.

Aspectos relevantes establecidos en las Normas de Auditoría Interna Nacionales e Internacionales a considerar en este paso:

- Cuando se planifican y efectúan trabajos de consultoría, los auditores internos deben mantener su objetividad, es decir, no deben tener conflictos de interés que puedan afectar los resultados del trabajo y deben evitar actividades o tareas que signifiquen asumir responsabilidades asociadas a la gestión del proceso o área donde se practica dicho trabajo.
- Los auditores internos deben ejercer el debido cuidado profesional durante un trabajo de consultoría, teniendo en cuenta al menos; las necesidades y expectativas de los clientes, incluyendo la naturaleza, oportunidad y comunicación de los resultados del trabajo, la complejidad relativa y la extensión de las tareas necesarias para cumplir los objetivos del trabajo de consultoría, y el costo del trabajo en relación con los beneficios potenciales.
- Los auditores internos deben incorporar los conocimientos sobre riesgos críticos y deficiencias de control obtenidos de los trabajos de consultoría, en su evaluación de los procesos de gestión de riesgos de la organización.
- Los auditores internos deben establecer un acuerdo con los clientes de trabajos de consultoría, referido a objetivos, alcance, responsabilidades respectivas y demás expectativas de los clientes. En el caso de trabajos significativos, este acuerdo debe estar documentado. Estos antecedentes deben ser la base para formular la planificación del trabajo de consultoría.
- Los objetivos de los trabajos de consultoría deben considerar como alcance los procesos de gobierno, riesgo y control, hasta el grado de extensión acordado con el cliente. Además, dichos objetivos deben ser compatibles con los valores, estrategias y objetivos de la organización.
- Al desempeñar trabajos de consultoría, los auditores internos deben asegurar que el alcance del trabajo sea suficiente para cumplir los objetivos acordados con el cliente. Si los auditores internos encontraran restricciones al alcance durante el trabajo, estas

restricciones deberán tratarse con el cliente para determinar si se continúa con el trabajo.

Los programas de trabajo de consultoría pueden variar en forma y contenido dependiendo de la naturaleza del trabajo que se trate. Sin perjuicio de lo anterior, en el caso de una consultoría formal, en la planificación del trabajo, el programa debería considerar al menos:

- Nombre, objetivos y alcance del trabajo.
- Metodología a aplicar, métodos, actividades y procedimientos que se emplearán.
- Equipo de auditores internos encargados de realizar el trabajo.
- Resultados esperados o productos entregables.
- Plazos y tiempos de trabajo que se requerirán para desarrollar las actividades.
- Es conveniente formular un cronograma⁶ con la fecha de inicio y término de las actividades que considera el trabajo de consultoría.

Consideraciones para Trabajos de Consultoría Informales

En este tipo de trabajo es recomendable establecer una planificación simplificada que considere la realización de las asesorías de rutina, incluyendo al menos:

- Actividades específicas que se van a desarrollar.
- Equipo de auditores internos encargados de realizar el trabajo.
- Objetivos y alcance del trabajo.
- Resultados esperados o productos entregables.
- Plazos y tiempos de trabajo que se requerirán para desarrollar las actividades.

PASO N° 3: EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE CONSULTORÍA

Este paso considera realizar el trabajo de consultoría de acuerdo con los lineamientos y directrices considerados en la planificación realizada en el paso previo. Es importante considerar que la ejecución de la consultoría siempre va a depender del tipo de trabajo y de los productos y resultados que se espera lograr.

Dado que en la planificación del trabajo, entre otras actividades, se ha comprendido y documentado las actividades del proceso o área en forma detallada al momento de realizar la consultoría, incluyendo sus fortalezas y debilidades, corresponde ahora determinar cómo aquellas deberían funcionar de la mejor manera, en relación con sus objetivos y recursos involucrados. Para ello, los auditores internos pueden necesitar identificar y comprender las mejores prácticas aplicables dentro y fuera de la organización (Evaluaciones Comparativas - Benchmarking).

A continuación los auditores deberían comparar cómo funcionan las actividades del área o proceso al momento de la consultoría, versus el modelo de funcionamiento obtenido de las mejores prácticas, con la finalidad de identificar las brechas (debilidades o deficiencias) que se requieren superar.

⁶ Para mayor información se recomienda leer el Documento Técnico N° 75: Técnicas y Herramientas para el Control de Procesos y la Gestión de la Calidad para su uso en la Auditoría Interna y en la Gestión de Riesgos, emitido por el CAIGG.

Una vez identificadas las brechas, será relevante determinar la causa raíz para cada situación que se requiera mejorar. Existen diversas técnicas o herramientas⁷ que pueden ayudar a analizar y determinar la causa raíz, algunas de ellas son simples y otras más complejas; el uso adecuado de estas dependerá del criterio profesional del auditor interno.

Algunos ejemplos de estas herramientas incluyen:

- Los Cinco Porqués.
- Modo de Fallo y Análisis de los Efectos.
- Diagrama SIPOC (su nombre se deriva de las siglas en inglés Suppliers (proveedores), Inputs (entradas), Process (proceso), Outputs (salidas), Customers (clientes)).
- Diagramas de Flujo; de Procesos, de Sistemas y de Datos.
- Diagramas Fishbone o Espina de Pescado.
- Indicadores Fundamentales para la Calidad.
- Diagrama de Pareto.
- Correlación Estadística.

Dicho análisis permitirá hacer sugerencias y recomendaciones relevantes que agreguen valor al proceso o área donde se practica el trabajo de consultoría, considerando los recursos y restricciones existentes.

Aspectos relevantes establecidos en las Normas de Auditoría Interna Nacionales e Internacionales a considerar en este paso:

- Del mismo modo que cuando se planifica, al ejecutar el trabajo de consultoría, los auditores internos deben mantener su objetividad y no asumir responsabilidades asociadas a la gestión del proceso o área donde se practica dicho trabajo. Sin perjuicio de lo anterior, es importante reiterar que los auditores internos pueden realizar trabajos de consultoría relacionados con operaciones de las cuales hayan sido previamente responsables. Situación que es distinta en el caso de trabajos de aseguramiento, donde la objetividad se ve afectada si el auditor interno ha asumido previamente responsabilidades en un periodo determinado, en un área o proceso que está siendo auditado.
- Durante la ejecución de los trabajos de consultoría, los auditores internos deben considerar especialmente:
 - ✓ El riesgo relacionado con los objetivos del trabajo y mantenerse alertas a la existencia de otros riesgos significativos, tales como los de fraude y los que afecten la imagen de la organización.
 - ✓ Los controles relacionados con los objetivos del trabajo, así como deben mantenerse alertas a otros temas de control significativos que se pudiesen presentar en el proceso o área donde se realiza el trabajo.
- Los auditores internos siempre deben respaldar con evidencia suficiente, competente, relevante y útil las actividades y resultados realizados en un trabajo de consultoría formal. Para ello el Jefe de Auditoría Interna debe establecer políticas y procedimientos

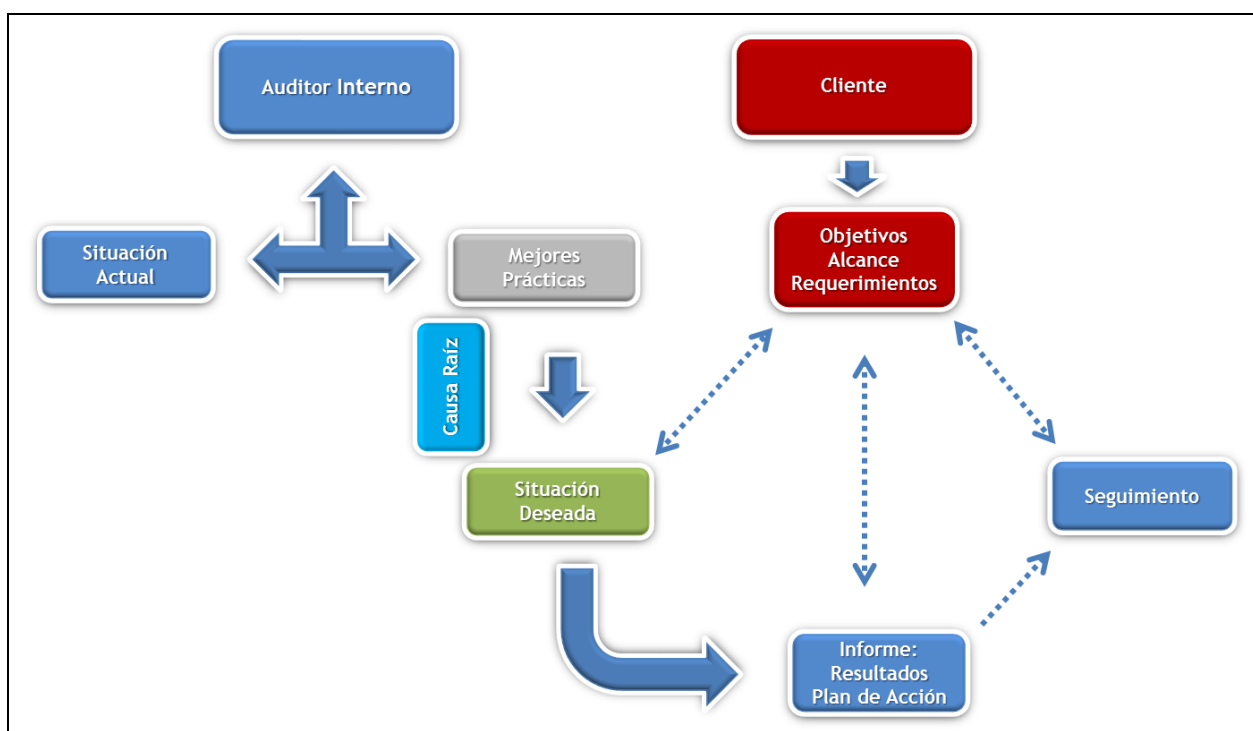
⁷ Para mayor información sobre los métodos para determinar la causa raíz se recomienda leer el Documento Técnico N° 75: Técnicas y Herramientas para el Control de Procesos y la Gestión de la Calidad para su uso en la Auditoría Interna y en la Gestión de Riesgos, emitido por el CAIGG.

sobre la custodia y retención de los registros de trabajos de consultoría (evidencia), y definir el o los casos y las condiciones en que es posible darlos a conocer a terceras partes, internas o externas a la organización. Estas políticas y procedimientos deben ser consistentes con las directrices de la organización y cualquier regulación o requisitos a la que esté sometida.

- En particular, los trabajos de consultoría que impliquen procedimientos legales, requisitos de entidades reguladoras, materias tributarias y temas contables y financieros, pueden requerir un manejo especial de los registros del trabajo de consultoría.

En el Esquema N° 2. Se presenta una gráfica de los participantes y las principales relaciones que se producen en el desarrollo del trabajo de consultoría.

Esquema N° 2. Desarrollo del Trabajo de Consultoría



Fuente: CAIGG

Consideraciones para Trabajos de Consultoría Informales

La ejecución del trabajo de consultoría depende del tipo de actividad y de los resultados y productos que se espera obtener, en general se podrían ejecutar; determinando brechas respecto a las buenas prácticas, siendo parte de comités institucionales, realizando proyectos específicos solicitados por la dirección y asistiendo a reuniones de trabajo. El Jefe de Auditoría Interna deberá disponer la forma de ejecución de la consultoría, de acuerdo al tipo de actividad que realicen los auditores internos para el cumplimiento de los objetivos del trabajo.

PASO N° 4: COMUNICACIÓN DEL TRABAJO DE CONSULTORÍA

Este paso considera formular la comunicación del trabajo de consultoría. Los requerimientos del cliente y los objetivos del trabajo serán la base para el contenido del informe, que debe dar cuenta de ellos en los resultados obtenidos en su ejecución.

Sin perjuicio que la forma y oportunidad en la comunicación del avance y de los resultados finales del trabajo, dependerá del tipo de consultoría que se trate, el factor oportunidad o puntualidad en la entrega del informe siempre será relevante.

Además de comunicar el resultado del trabajo de consultoría se puede recomendar implementar planes de acción por parte de la organización. Los resultados de la consultoría, así como los planes de acción propuestos, deben ser comunicados, al menos; al Jefe de Servicio, a los responsables del proceso o área donde se practicó el trabajo, para que sean puestos en práctica, y al Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG).

Aspectos relevantes establecidos en las Normas de Auditoría Interna Nacionales e Internacionales a considerar en este paso:

- Cuando los auditores internos ayudan a la dirección a establecer o mejorar los procesos de gestión de riesgos, deben abstenerse de asumir cualquier responsabilidad propia de la dirección, como es la gestión de riesgos.
- El Jefe de Auditoría Interna es responsable de comunicar los resultados finales de los trabajos de consultoría a los clientes.
- Durante los trabajos de consultoría pueden identificarse tópicos referidos a gobierno, gestión de riesgos y control. En el caso de que estos sean significativos para la organización, deben ser comunicadas al Jefe de Servicio.
- Las comunicaciones sobre el progreso y los resultados de los trabajos de consultoría variarán en forma, extensión y contenido dependiendo de la naturaleza del trabajo y las necesidades del cliente.

Sin perjuicio de lo señalado previamente sobre el reporte o informe del trabajo, este podría contener a lo menos los siguientes elementos:

- Nombre o identificación del trabajo de consultoría.
- Objetivos y alcance del trabajo de consultoría, incluyendo plazos, resultados y productos esperados del trabajo.
- Informe ejecutivo de los resultados del trabajo de consultoría.
- Descripción detallada de los resultados y productos obtenidos del trabajo de consultoría.
- Descripción de los impactos para el área o proceso como consecuencia de la consultoría (agregación de valor).
- Recomendaciones o sugerencias contenidas en planes de acción para ser implementadas por la administración, si estas fueron solicitadas por el cliente del trabajo de consultoría.
- Demostrar el cumplimiento de los plazos otorgados para el desarrollo del trabajo de consultoría.

Consideraciones para Trabajos de Consultoría Informales

Al igual que en los pasos previos, las características de la comunicación variarán de acuerdo al tipo de acciones que implique la realización de las consultorías informales, siendo de responsabilidad del Jefe de Auditoría Interna definir la forma y extensión de la comunicación. Sin perjuicio de ello, en este tipo de consultoría podría hacerse una comunicación simple, única o periódica, que podría contener los siguientes elementos:

- Nombre o identificación del trabajo de consultoría.
- Objetivos y alcance del trabajo de consultoría, incluyendo plazos, limitaciones, resultados y productos esperados del trabajo.
- Descripción detallada de los resultados y productos obtenidos del trabajo de consultoría.
- Observaciones, opiniones y recomendaciones de los auditores internos sobre el logro de los objetivos, si es que son requeridas por el cliente del trabajo de consultoría.
- Tiempo utilizado en las actividades contenidas en el trabajo de consultoría.

PASO N° 5: SEGUIMIENTO DEL TRABAJO DE CONSULTORÍA

Este paso considera realizar el seguimiento de las medidas tomadas producto de los resultados obtenidos en el trabajo de consultoría, hasta el grado de alcance acordado con el cliente.

Una vez que se han implementado los planes de acción recomendados, los auditores internos podrían verificar en forma periódica o programada, si los procesos, tareas, procedimientos incluidos en dichos planes, están funcionando tal como se diseñaron y si mejoraron respecto del diagnóstico realizado al momento de desarrollar el trabajo de consultoría. El impacto o valor que tengan las mejoras en el área o proceso para la organización, es un factor relevante para determinar la periodicidad del seguimiento.

Un mecanismo adecuado para medir y verificar el nivel de implementación de los planes de acción es utilizar indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators – KPI, por sus siglas en inglés). Para ello, se sugiere trabajar en conjunto con el personal encargado de los procesos o áreas donde se practicó el trabajo de consultoría.

Aspectos relevantes establecidos en las Normas de Auditoría Interna Nacionales e Internacionales a considerar en este paso:

- La unidad de auditoría interna debe hacer seguimiento a las medidas tomadas respecto de los resultados de los trabajos de consultoría, hasta el grado de alcance acordado con el cliente.
- Cuando ayudan a la dirección a establecer o mejorar los procesos de gestión de riesgos, los auditores internos deben abstenerse de asumir cualquier responsabilidad propia de la dirección, como es la de administrar el proceso de gestión de riesgos.

Consideraciones para Trabajos de Consultoría Informales

En este caso el seguimiento dependerá expresamente del tipo de trabajo y de los compromisos y responsabilidades que se definan. En trabajos de consultoría informales, tales como la participación en comités permanente, es probable que los auditores internos tengan asociado principalmente el rol de seguimiento de los compromisos tomados en los comités.

V.- EJEMPLOS CLÁSICOS DE TRABAJOS DE CONSULTORÍAS

Cualquiera sea el objetivo del trabajo de consultoría, los auditores internos deben tener cuidado de no comprometer su independencia y objetividad. Entre los trabajos más frecuentes que realizan los auditores internos en materia de consultoría, se encuentra los siguientes.

1.- Capacitación en Materias de Control Interno y Gestión de Riesgos

Es habitual que producto del conocimiento y experiencia de los auditores internos, la planificación y ejecución de actividades de capacitación en materias de control interno y gestión de riesgos, al personal de las distintas áreas de la organización, sea un trabajo de consultoría habitual. Entre las materias que se incluyen en este tipo de capacitación se pueden considerar; nuevos modelos y marcos (framework) de control y gestión de riesgos, políticas, normas, procedimientos, y métodos y sistemas de medición de desempeño.

2.- Mapeo de Procesos de Negocio de la Organización

En el mapeo de procesos de negocio generalmente se comienza con un recorrido conjunto entre el auditor interno y el dueño del proceso o área, luego en base a la información obtenida, se formulan diagramas de flujo para mapear el proceso e identificar donde se puede agregar valor y qué mejoras se pueden hacer, tales como por ejemplo; evitar la realización simultánea de determinadas actividades o la eliminación de actividades que no añaden valor.

A través del mapeo el auditor interno también puede ayudar a los clientes a revelar donde se utilizan los controles y si están funcionando según su diseño.

Algunos de los métodos utilizados para revisión del mapeo de procesos de negocio incluyen; la reingeniería, las narrativas y los diagramas de bloques.

3.- Evaluaciones Comparativas (Benchmarking)

Una evaluación comparativa es una herramienta utilizada en Gestión de la Calidad Total (Total Quality Management – TQM, por sus siglas en inglés) para ayudar a las organizaciones a mejorar la productividad y la revisión de procesos de negocio.

En términos prácticos, consiste en tomar como referencia las mejores prácticas de otras organizaciones, ya sean competidoras directas o no, con la finalidad de adecuarlas o adaptarlas a la propia organización en un determinado tiempo. También se pueden usar como referencia las áreas o procesos internos de la misma organización.

Una evaluación comparativa eficaz depende en gran parte de la elección de la meta a alcanzar como mejor práctica. Si esta no se puede medir, o no se puede alcanzar en un tiempo razonable, o puede ser alcanzada con demasiada facilidad, no agregará valor a la organización.

Existen varios tipos de Evaluaciones Comparativas o Benchmarking:

- Interno: se aplica dentro de una organización. Comparación entre unidades, áreas o proceso de negocio similares.
- Externo: se aplica afuera de una organización:

- ✓ Competitivo: se aplica con organizaciones que son competidoras directas.
- ✓ Funcional: se aplica con organizaciones que podrían ser o no competidoras directas.

La auditoría interna puede trabajar con los clientes para identificar las áreas o procesos de la organización que se requieren optimizar, para luego asociarles las mejores prácticas internas o externas que se podrían implementar y así agregar valor a la organización.

4.- Ciclo de Vida del Desarrollo de Sistemas

Debido a su conocimiento y experiencia los auditores internos pueden aportar especialmente a mejorar las fases iniciales del ciclo de vida del desarrollo de sistemas, al evaluar los controles y las pistas de auditoría (logs), que serán incluidos en el diseño de las aplicaciones. Por ejemplo, pueden prestar consultoría efectiva en actividades tales como:

- Participar como miembro del equipo del proyecto que evalúa la viabilidad de los sistemas propuestos o el procedimiento utilizado para evaluar la viabilidad del sistema.
- En el diseño del sistema, como un miembro del equipo del proyecto, para asegurar que los controles están bien diseñados antes de ser implementados.
- En la conversión y aplicación del sistema, para evaluar que el proyecto cumple con los objetivos, criterios y requerimientos definidos.

Cualquiera sea la situación o parte del ciclo de vida del desarrollo de sistemas donde participen los auditores internos, deben tener cuidado de no comprometer su independencia y objetividad.

5.- Sistemas de Medición de Desempeño

El objetivo de este tipo de trabajo de consultoría, es ayudar a los clientes a mejorar su gestión a través del diseño de sistemas de medición del desempeño, que permitan optimizar el proceso de toma de decisiones. Los auditores internos pueden participar, entre otras tareas; en el diseño de los sistemas, ayudar en la creación de equipos multifuncionales para diseñar los sistemas, identificar las áreas a ser medidas de acuerdo con los objetivos de la organización y recoger los datos que se requiere para la toma de decisiones.

Entre estos sistemas destacan los que se basan en indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators – KPI, por sus siglas en inglés). La auditoría interna puede trabajar con los clientes en el desarrollo de dichos indicadores de desempeño, así como también puede revisar si los que se están utilizando, están actualizados de acuerdo a las necesidades de la organización.

Los KPI utilizados, además de ser los que midan los niveles de mayor impacto para la organización, deben ser medibles y selectivos, ya que no es posible medir de manera eficiente todas las actividades, y deben estar relacionados a los principales objetivos de la organización, por lo tanto, deben ser claves para ella.

Algunas áreas donde se pueden determinar indicadores claves de desempeño son: productividad de las operaciones, calidad del proceso, capacidad de operación, tiempo de proceso, oportunidad en la entrega de beneficios a los usuarios.

6.- Autoevaluación de Controles (Control Self Assessment – CSA, por sus siglas en inglés)

La autoevaluación de controles es una metodología que puede ser usada por las organizaciones, con la finalidad de evaluar la razonabilidad de los procesos de gestión de riesgo y determinar si los controles asociados existen y están funcionando adecuadamente en una organización.

Los auditores internos pueden utilizar esta metodología en sus trabajos de consultoría para ayudar a la dirección a alcanzar sus objetivos, mediante la obtención de información relevante que conduzca a mejorar la gestión del riesgo y el sistema de control interno, motivar la cooperación y ayudar a la dirección en la creación de una cultura más abierta y compartida en la organización.

Uno de los beneficios de la autoevaluación de controles para los auditores internos, es que se involucran más y adquieren mayor conocimiento acerca del proceso de autoevaluación, mediante su participación como facilitadores de los grupos de trabajo, y como instructores sobre conceptos y materias de gestión de riesgo y de control interno que soportan el programa de autoevaluación de control.

También la autoevaluación de control puede resultar en una mejora de la eficiencia del trabajo de auditoría interna, al obtener información valiosa desde los equipos de trabajo que participan en el programa de autoevaluación de controles, ayudando a la auditoría interna a planificar más efectivamente el uso de sus recursos. Esto implica proporcionar mayor tiempo para diseño y ejecución de pruebas de auditoría en unidades de negocio, procesos, áreas o funciones que tengan debilidades de control relevantes y riesgos críticos significativos.

7.- Asesoría en el Proceso de Gestión de Riesgos

Los trabajos de consultoría en el Proceso de Gestión de Riesgos en el Sector Gubernamental, deben realizarse con independencia y objetividad, es decir, los auditores internos no deben asumir ningún tipo de responsabilidad para gestionar dicho proceso. Algunos roles de consultor que el auditor interno puede realizar en esta materia corresponden a:

- Facilitación, identificación y evaluación de riesgos.
- Entrenamiento y asesoría a la alta dirección sobre respuesta a riesgos.
- Coordinación de actividades del Proceso de Gestión de Riesgos.
- Mantenimiento y desarrollo del marco del Proceso de Gestión de Riesgos.
- Defender el establecimiento del Proceso de Gestión de Riesgos.
- Desarrollo de estrategias de gestión de riesgo para aprobación de Jefatura de la organización gubernamental.
- Consolidar la elaboración de informes sobre riesgos.

VI.- OTROS ASPECTOS SIGNIFICATIVOS EN LOS TRABAJOS DE CONSULTORÍA

1.- SUPERVISIÓN DEL TRABAJO

Durante el trabajo de consultoría, especialmente los de tipo formal, deben existir mecanismos que permitan asegurar que este se realizará en base a la planificación y que las deficiencias y desviaciones se identifican y corrigen oportunamente. Por consiguiente, se asegura el logro de los objetivos, la calidad del trabajo y el desarrollo del personal de auditoría interna.

Al igual que en los trabajos de aseguramiento, la supervisión corresponde a la coordinación de los recursos durante la planificación, ejecución, comunicación y seguimiento, a fin de vigilar, revisar y verificar el correcto cumplimiento de las metas y objetivos planteados al inicio del mismo, así como la debida aplicación de los procedimientos y técnicas establecidos.

El alcance de la supervisión requerida dependerá especialmente de los acuerdos tomados con el cliente. También influirá el nivel de pericia y experiencia de los auditores internos y la complejidad del trabajo. El Jefe de Auditoría Interna tiene la responsabilidad general de la supervisión del trabajo de consultoría, pero puede designar a miembros adecuadamente experimentados de la actividad de auditoría interna para llevar a cabo la tarea de supervisión.

1.1.- Los principales objetivos que persigue la supervisión del trabajo de consultoría son los siguientes:

- Dirigir los esfuerzos de los auditores que participan en la consultoría e instruirlos continuamente.
- Lograr que los auditores internos desarrollen las habilidades y capacidades necesarias para realizar el trabajo de consultoría en terreno.
- Incrementar la calidad de las consultorías, a través de la revisión constante del trabajo, en función de los objetivos y acuerdos planteados.
- Buscar que el desarrollo de las consultorías se logre con la máxima eficiencia, eficacia y economía y con énfasis en la identificación de buenas prácticas, detección de oportunidades de mejora y fortalecimiento del control interno.
- Elaborar los papeles de trabajo de tal forma que estos apoyen adecuadamente los acuerdos y objetivos fijados, y proporcionen información objetiva, además de obtener evidencia suficiente, competente, relevante y pertinente.
- Mantenerse informado en cualquier momento del avance de la consultoría según el cronograma.
- Controlar la aplicación integral de los procedimientos y técnicas específicas determinadas para la consultoría.

1.2.- Resolución de conflictos en la supervisión del trabajo de consultoría:

Al igual que en los trabajos de aseguramiento, el Jefe de Auditoría es responsable de todos los trabajos de consultoría y de todos los juicios profesionales significativos que se formulen en el desarrollo de estos. También debe adoptar las medidas necesarias para minimizar el riesgo de juicios profesionales inconsistentes y resolver diferencias entre su criterio profesional y los miembros del equipo de trabajo de auditoría interna.

Entre otras, las medidas de resolución de conflictos podrían incluir:

- La discusión y análisis de las mejores prácticas identificadas y su aplicación al área o proceso.
- La discusión y análisis de los productos y resultados obtenidos en relación con el acuerdo u objetivos del trabajo propuestos.
- La documentación de los diferentes puntos de vista en los papeles de trabajo.
- Para un asunto ético, la referencia a una persona responsable por tales asuntos.

1.3.- El responsable de la supervisión debe abarcar la verificación de los siguientes aspectos para satisfacer los acuerdos y objetivos del trabajo de consultoría:

- La ejecución del trabajo conforme al programa y las modificaciones autorizadas a los mismos, observando que el resultado de la aplicación de técnicas y procedimientos sea congruente con los alcances previstos en la consultoría.
- La correcta formulación de los papeles de trabajo de auditoría, con el fin de asegurarse que cumplen con las normas y objetivos.
- El debido respaldo de las recomendaciones de mejora, implementación de mejores prácticas en el área o proceso y sus conclusiones.
- El adecuado cumplimiento de los acuerdos y objetivos del trabajo de consultoría.
- Control del tiempo invertido por los auditores, analizando las variaciones contra el tiempo estimado.
- Cuando por la cantidad de auditores de la unidad de auditoría se justifique, (es decir, mayor a uno) es necesario dejar evidencia de la supervisión realizada:
 - ✓ El responsable de la supervisión debe incluir sus iniciales y media firma sobre los papeles preparados por los auditores.
 - ✓ Mediante anotaciones para mejorar el resultado de los análisis en los papeles de trabajo, con la finalidad de complementar las efectuadas por los auditores del equipo de trabajo.
 - ✓ Preparar informes sobre la actuación de los auditores en donde se indique los trabajos llevados a cabo, la efectividad y preparación técnica demostrada.

Es responsabilidad del Jefe de la Unidad de Auditoría Interna, encargarse de que el personal que ejecute cada trabajo de consultoría, reciba la orientación y supervisión adecuada para asegurar el logro de los acuerdos respecto del alcance y de los objetivos. También deberá controlar la correcta ejecución de los programas, aprobar los ajustes a los mismos y efectuar o delegar la revisión de la preparación de los papeles de trabajo.

La supervisión del trabajo puede basarse en la medición de variables de control cuantitativo y cualitativo. A través del control cuantitativo, por ejemplo, se verifica el avance y cumplimiento con relación al tiempo empleado en cada paso del trabajo y el cronograma respectivo.

Mediante el análisis de variables cualitativas de las labores desarrolladas, por ejemplo, podrá evaluarse periódicamente el cumplimiento de normas de auditoría, la adecuación con los procedimientos establecidos en el programa, la justificación y autorización de ajustes al programa, si el trabajo ha sido realizado con el debido cuidado profesional, si los papeles de trabajo contienen evidencia suficiente y conclusiones, y si proveen datos suficientes para preparar el informe del trabajo de consultoría, entre otras.

En este contexto, es necesario establecer puntos críticos para supervisión y medición del trabajo en cada paso. Para este efecto, a modo de ejemplo, a continuación se presenta en el cuadro N° 1, los siguientes puntos de control y los factores claves asociados a estos.

Cuadro N° 1. Ejemplo: Factores Claves en la Supervisión del Trabajo de Consultoría

PASOS ETAPA	FACTORES CLAVES PARA SUPERVISIÓN
PASO N° 1: PRIORIZACIÓN DEL TRABAJO DE CONSULTORÍA	Consultorías Formales: - Está definida en el Estatuto de Auditoría Interna, que está aprobado por el Jefe de Servicio, la naturaleza, autoridad y responsabilidad para realizar trabajos de consultoría. - Existe y se utiliza una metodología o enfoque de trabajo (políticas, reglas y procedimientos) para la realización de las consultorías formales. Esta es aprobada por el Jefe de Auditoría Interna. - Existe evidencia que para priorizar los trabajos de consultoría, el Jefe de Auditoría Interna se basa principalmente en factores relacionados con el potencial de un trabajo específico para contribuir a mejorar la gestión de riesgos, añadir valor y mejorar las operaciones de la organización. - Existe evidencia que si existen impedimentos potenciales a la independencia u objetividad que afecten a la unidad de auditoría interna o a los profesionales del equipo, cuando se solicitan trabajos de consultoría, se declara la situación al cliente antes de aceptar el trabajo. - Existe evidencia que cuando el equipo de auditores internos carece de los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para desempeñar la totalidad o parte de un trabajo de consultoría específico, el Jefe de Auditoría Interna no acepta dicho trabajo o bien obtiene asesoramiento y asistencia desde terceros que cuenten con las competencias requeridas.
PASO N° 2: PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DE CONSULTORÍA	Consultorías Formales: - Existe evidencia que cuando se planifican trabajos de consultoría los auditores internos no asumen potenciales responsabilidades asociadas a la gestión del proceso o área donde se practicará el trabajo. - Existe evidencia que cuando planifican un trabajo de consultoría, los auditores ejercen el debido cuidado profesional, teniendo en cuenta al menos: ✓ Las necesidades y expectativas de los clientes, incluyendo la naturaleza, oportunidad y comunicación de los resultados del trabajo. ✓ La complejidad relativa y la extensión de las tareas

Existe evidencia de que los trabajos de consultoría son adecuadamente supervisados para asegurar el logro de sus objetivos, la calidad del trabajo y el desarrollo del personal

Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno

	necesarias para cumplir los objetivos del trabajo de consultoría. ✓ El costo del trabajo en relación con los beneficios potenciales. ▪ Existe evidencia que se incorporan los conocimientos sobre riesgos críticos y deficiencias de control obtenidos de los trabajos de consultoría, en su evaluación de los procesos de gestión de riesgos de la organización. ▪ Cuando se realizan trabajos de consultoría existe evidencia del acuerdo establecido con los clientes, referido a objetivos, alcance, responsabilidades respectivas y demás expectativas de los clientes. ✓ En el caso de trabajos significativos, este acuerdo está documentado. ✓ Estos antecedentes se utilizan como la base para formular la planificación del trabajo de consultoría. ▪ Existe evidencia que los objetivos de los trabajos de consultoría consideran como alcance los procesos de gobierno, riesgo y control, hasta el grado de extensión acordado con el cliente. Ellos son compatibles con los valores, estrategias y objetivos de la organización. ▪ Se realizan análisis para asegurar que el alcance del trabajo es suficiente para cumplir los objetivos acordados con el cliente. Si los auditores internos encuentran restricciones al alcance durante el trabajo, existe evidencia que estas se tratan con el cliente para determinar si se continúa con el trabajo. ▪ El programa de trabajo considera al menos: ✓ Nombre, objetivos y alcance del trabajo. ✓ Metodología a aplicar, métodos, actividades y procedimientos que se emplearán. ✓ Equipo de auditores internos encargados de realizar el trabajo. ✓ Resultados esperados o productos entregables. ✓ Plazos y tiempos de trabajo que se requerirán para desarrollar las actividades. ✓ Cronograma con la fecha de inicio y término de las actividades que considera el trabajo de consultoría. ▪ Existe evidencia que los programas de trabajo establecen los procedimientos para identificar, analizar, evaluar y documentar la información necesaria para lograr los objetivos del trabajo. ▪ Existe evidencia que el programa de trabajo y cualquier ajuste ha sido aprobado oportunamente con anterioridad a su implantación.	
--	--	--

Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno

	<u>Consultorías Informales:</u> ▪ Para trabajos de consultoría informales existe una metodología aprobada por el Jefe de Auditoría Interna que simplifica la planificación. Dicha metodología incluye, al menos: ✓ Actividades específicas que se van a desarrollar. ✓ Equipo de auditores internos encargados de realizar el trabajo. ✓ Objetivos y alcance del trabajo. ✓ Plazos y tiempos de trabajo que se requerirán para desarrollar las actividades.	
PASO N° 3: EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE CONSULTORÍA	<u>Consultorías Formales:</u> ▪ Existe evidencia que cuando se ejecutan trabajos de consultoría los auditores internos no asumen responsabilidades asociadas a la gestión del proceso o área donde se practica el trabajo. ▪ Durante la ejecución de los trabajos de consultoría, existe evidencia que los auditores internos consideran especialmente: ✓ El riesgo relacionado con los objetivos del trabajo y se mantienen alertas a la existencia de otros riesgos significativos, tales como los de fraude y los que afecten la imagen de la organización. ✓ Los controles relacionados con los objetivos del trabajo, y otros temas de control significativos que se pudiesen presentar en el proceso o área donde se realiza el trabajo. ▪ Existe evidencia que los auditores internos siempre respaldan con evidencia suficiente, competente, relevante y útil las actividades y resultados realizados en un trabajo de consultoría formal: ✓ Para ello, el Jefe de Auditoría Interna establece políticas y procedimientos sobre la custodia y retención de los registros de trabajos de consultoría (evidencia), y define el o los casos y las condiciones en que es posible darlos a conocer a terceras partes, internas o externas a la organización. ✓ Estas políticas y procedimientos son consistentes con las directrices de la organización y cualquier regulación o requisitos a la que esté sometida. ▪ Existe evidencia que los trabajos de consultoría que impliquen procedimientos legales, requisitos de entidades reguladoras, materias tributarias y temas contables y financieros, requieren un manejo especial de los registros del trabajo.	

	<u>Consultorías Informales:</u> Existen procedimientos que consideren cómo realizar una consultoría en base al tipo de actividad y tareas.	
PASO N° 4: COMUNICACIÓN DEL TRABAJO DE CONSULTORÍA	<u>Consultorías formales:</u> - Cuando los auditores internos ayudan a la dirección a establecer o mejorar los procesos de gestión de riesgos, se abstienen de asumir cualquier responsabilidad propia de la dirección, como es la gestión de riesgos. - El Jefe de Auditoría Interna comunica los resultados finales de los trabajos de consultoría a los clientes. - Cuando se identifican tópicos significativos para la organización referidos a gobierno, gestión de riesgos y control se comunican al Jefe de Servicio. - El reporte o informe de un trabajo de consultoría contiene a lo menos los siguientes elementos: ✓ Nombre o identificación del trabajo de consultoría. ✓ Objetivos y alcance del trabajo de consultoría. Incluyendo plazos, limitaciones, resultados y productos esperados del trabajo. ✓ Informe ejecutivo de los resultados del trabajo de consultoría. ✓ Descripción detallada de los resultados y productos obtenidos del trabajo de consultoría. ✓ Descripción de los impactos para el área o proceso como consecuencia de la consultoría (agregación de valor). ✓ Recomendaciones o sugerencias contenidas en planes de acción para ser implementadas por la administración, si estas fueron solicitadas por el cliente del trabajo de consultoría. ✓ Cumplimiento de los plazos otorgados para el desarrollo del trabajo de consultoría. - La comunicación del trabajo es precisa, objetiva, clara, concisa, constructiva, completa y oportuna. - Las conclusiones están debidamente respaldadas con documentos y datos. <u>Consultorías Informales:</u> Se realiza una comunicación simple, única o periódica para los trabajos de consultoría, que incluye elementos como los siguientes: - Nombre o identificación del trabajo. - Objetivos y alcance del trabajo. Incluyendo plazos, resultados y productos esperados.	

	▪ Descripción detallada de los resultados y productos obtenidos del trabajo. ▪ Observaciones, opiniones y recomendaciones de los auditores internos sobre el logro de los objetivos, si es que son requeridas por el cliente del trabajo. ▪ Tiempo utilizado en las actividades contenidas en el trabajo.	
PASO N° 5: SEGUIMIENTO DEL TRABAJO DE CONSULTORÍA	<u>Consultorías Formales:</u> ▪ Existe evidencia que la unidad de auditoría interna debe hacer seguimiento a las medidas tomadas respecto de los resultados de los trabajos de consultoría, hasta el grado de alcance acordado con el cliente. ▪ Cuando los auditores internos ayudan a la dirección a establecer o mejorar los procesos de gestión de riesgos, se abstienen de asumir cualquier responsabilidad propia de la dirección, como es la gestión de riesgos. ▪ Las materias a las que se les realizará seguimiento tienen asociados compromisos con responsables, fechas e indicadores. ▪ Existen los recursos adecuados en la unidad de auditoría interna para realizar el seguimiento a los trabajos de consultoría que así lo requieran. ▪ Existe evidencia que el sistema de seguimiento utilizado para comunicar los resultados es eficiente. <u>Consultorías Informales:</u> ▪ El tipo de seguimiento depende expresamente del tipo de trabajo que se desarrolla y de los compromisos y responsabilidades que se han definido.	

1.3.- Mecanismos de Retroalimentación y Mejora Continua

Asociado directamente con la supervisión del trabajo de consultoría, deben establecerse y mantenerse mecanismos de retroalimentación y mejora continua. En particular estas medidas podrían incluir, entre otras, las siguientes:

- Desarrollar y mantener un programa de aseguramiento de calidad, con la finalidad de revisar continuamente la efectividad de las actividades de consultoría. Por ejemplo, considerar una instancia de evaluación interna por cada trabajo de consultoría, donde se evalúen en forma conjunta por el equipo de auditores y el Jefe de Auditoría, el grado de satisfacción del cliente y de forma interna en la ejecución de la misma, sobre el cumplimiento de plazos y objetivos contenidos en el programa, entre otros elementos.
- El programa de aseguramiento de calidad debe considerar, además de la supervisión periódica, la evaluación y recomendaciones provenientes de todas las partes involucradas en la consultoría, tanto internas como externas, es decir, Jefe del Servicio, ejecutivos del área o proceso donde se realizó la consultoría, equipo directivo,

funcionarios, organismos técnicos externos, etc. Adicionalmente, debe considerar autoevaluaciones periódicas del equipo de auditoría, las que incluso podrían incluir a expertos externos.

- El programa de aseguramiento de calidad debe estar diseñado para contribuir a que la consultoría añada valor y mejore las operaciones de la organización y por otra parte a asegurar que la unidad de auditoría cumpla con las normas de trabajo en todos los pasos del trabajo de consultoría.
- El resultado de las evaluaciones tanto internas como externas deben ser comunicadas al Jefe de Servicio, en conjunto con las medidas, plazos y responsables; con la finalidad de superar las debilidades detectadas y fortalecer las oportunidades presentadas.

1.4.- Evaluaciones sobre el Desempeño del Personal

El Jefe de Auditoría es responsable de asegurar que la unidad de auditoría interna tenga suficientes recursos, incluyendo personal con los conocimientos, técnicas, y otras competencias necesarios para realizar los trabajos de consultoría.

Por lo tanto, como parte del proceso de administración de recursos, una evaluación por escrito sobre el desempeño de cada auditor interno es requerida por lo menos una vez al año. Además, en la finalización de cualquier trabajo de consultoría, el personal de supervisión debe completar las evaluaciones sobre el desempeño para todo el personal de auditoría interna que participó en el trabajo. Dichas evaluaciones ayudan:

- Al Jefe de Auditoría Interna, en la evaluación de futuras necesidades de capacitación y las habilidades actuales del personal.
- Al personal de auditoría, para identificar áreas de fortalezas y debilidades personales.

2.- USO DE INFORMACIÓN PERSONAL POR PARTE DEL AUDITOR AL REALIZAR TRABAJOS DE CONSULTORÍA

Al igual que en los trabajos de aseguramiento, la preocupación por la protección de la privacidad e información personal, debe ser un tema relevante en el desarrollo de los trabajos de consultoría.

En Chile, de acuerdo a la Ley 19.628, los datos personales son aquellos relativos a cualquier información concerniente a personas naturales, identificadas o identificables. Los datos sensibles son aquellos datos personales que se refieren a las características físicas o morales de las personas, tales como los hábitos personales, el origen racial, las ideologías y opiniones políticas, las creencias o convicciones religiosas, los estados de salud físicos o psíquicos y la vida sexual.

El tratamiento de los datos personales solo puede realizarse cuando lo autorice la Ley o el titular consienta en ello. Los datos sensibles no pueden ser objeto de tratamiento, salvo cuando la ley lo autorice, exista consentimiento del titular o sean datos necesarios para la determinación u otorgamiento de beneficios de salud que correspondan a sus titulares.

En este marco legal, el auditor debe comprender que puede ser inapropiado y en algunos casos, ilegal, acceder, recuperar, revisar, manipular o utilizar información personal para realizar ciertos trabajos de consultoría.

Cuando el auditor deba usar información asociada a las personas en un trabajo de consultoría, debe considerar:

- Uso estrictamente necesario para cumplir el acuerdo y los objetivos del trabajo.
- Identificar los propósitos que guían la recolección de los datos.
- Uso de la información solo dentro del contexto en el que está autorizado (por ejemplo, para mejorar el resguardo de la probidad administrativa).
- Acceso a fuentes públicas de información (registros de deudores, morosidades, etc.) o información de otras organizaciones gubernamentales (por ejemplo, el Servicio de Impuestos Internos).
- Medidas adecuadas de resguardo y confidencialidad de la información.
- No utilizar ni manejar datos sensibles.

Si existieran dudas de cómo enfrentar un trabajo que deba utilizar datos asociados a las personas, se sugiere consultar la opinión del asesor legal o de la Fiscalía de la organización.

VII.- GLOSARIO DE TÉRMINOS RELEVANTES

- **Agregar Valor:** El auditor interno agrega valor a través de su trabajo, cuando mejora las oportunidades para alcanzar los objetivos de la organización, identificando mejoras operativas o reduciendo la exposición al riesgo a través de servicios o trabajos de aseguramiento o consultoría.
- **Alcance:** Corresponde a la definición de las materias, muestras y montos a revisar, los límites del trabajo, el período que se considerará para evaluación en el trabajo y los lugares físicos o virtuales incluidos en este.
- **Cronograma del Trabajo:** Documento que debería contener las fechas que se programaron, las diversas actividades del trabajo y los responsables de llevarlas al efecto.
- **Cliente del Trabajo:** Corresponde a una organización o persona que utiliza o consigue, de manera frecuente u ocasional, los servicios que presta la auditoría interna.
- **Objetivos:** Corresponden a declaraciones establecidas por los auditores internos que definen los logros pretendidos del trabajo y responden a la pregunta: ¿Qué intenta lograr el trabajo?
- **Organización Gubernamental (organización):** Servicio, Órgano o Entidad dependiente de la Administración del Estado.
- **Trabajo:** 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, aprobado por la Jefatura del Servicio.
- **Trabajo de Aseguramiento (Trabajo de Auditoría):** Un examen objetivo de evidencias con el propósito de proveer una evaluación independiente de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno de una organización gubernamental. Es parte del Plan Anual de Auditoría y ha sido priorizado desde el Universo de Auditoría en base a factores críticos de riesgo globales y su ponderación estratégica.
- **Trabajo de Consultoría:** Actividades de asesoramiento y servicios relacionados, proporcionadas a las áreas de la organización gubernamental, cuya naturaleza y alcance estén acordados con los mismos y estén dirigidos a añadir valor y a mejorar los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de una organización, sin que el auditor interno asuma responsabilidades de gestión. Pueden ser parte del Plan Anual de Auditoría y pueden haber sido priorizados desde el Universo de Auditoría, en base a factores críticos de riesgo globales y su ponderación estratégica.
- **Trabajos de Consultoría de Emergencia:** Participación de los auditores internos en un equipo establecido con la finalidad de ayudar en la recuperación o mantención de operaciones, después de un desastre u otros eventos extraordinarios que afectan a la organización. Deberían informarse oportunamente como una actividad no incluida en el Plan Anual de Auditoría al CAIGG, cuando son solicitados como temas emergentes en el transcurso del año.

- **Trabajo de Consultoría Especiales:** Participación de los auditores internos en un equipo de adquisición de sistemas de información o actualización de estos. Deberían informarse oportunamente como una actividad no incluida en el Plan Anual de Auditoría al CAIGG, cuando son solicitados como temas emergentes en el transcurso del año.
- **Trabajos de Consultoría Formales:** Corresponden a aquellos que son incluidos en el Plan Anual de Auditoría al momento de su formulación y están sujetos a un acuerdo escrito o requerimiento solicitado por el Jefe de Servicio o propuestos por el equipo directivo de la organización, si es que así lo ha definido el Jefe de Servicio.
- **Trabajos de Consultoría Informales:** Actividades de consultoría rutinarias de asesoría o consejos que realizan los auditores internos, deberían estar incluidos en el Plan Anual de Auditoría al momento de su formulación. En el caso que sean solicitados como temas emergentes en el transcurso del año, deberían informarse oportunamente al CAIGG como una actividad no incluida en el Plan Anual de Auditoría.

VIII.- 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**

Los servicios de aseguramiento y consultoría están identificados en las las Normas de Auditoría Interna Nacionales e Internacionales⁸, mediante una A (para servicios de Aseguramiento) y con una C (para servicios de Consultoría).

- **Guías de Implementación (Consejos para la Práctica)**
- **Guías Complementarias (Guías Prácticas (GP), Guías de Auditoría de Tecnología Global (GTAGS) y las Guías para la Evaluación de Riesgos de TI (GAIT))**
- **Otras Orientaciones y Documentos emitidos por el IIA**

- **Documentos de Posición**

- ✓ The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control.
- ✓ The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management.

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.

⁸ Normas emitidas por el Colegio de Contadores de Chile (Contach) y por The Institute of Internal Auditors (Theiia).

**Registro de Propiedad Intelectual.
Inscripción N° A-273612, año 2016.
Santiago de Chile.**

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