



Seminario Internacional “Buenas Prácticas en Auditoría Interna Gubernamental”

Santiago, 22 de octubre de 2015



Modelo de Madurez de las Unidades de Auditoría Interna en el Sector Público



Modelo de Madurez de las Unidades de Auditoría Interna en el Sector Público:

¿En qué nivel de madurez está su unidad y como llevarla al siguiente?

Jorge Badillo Ayala

CIA, CCSA, CRMA, CGAP, CISA, MBA

Presidente del Directorio

Fundación Latinoamericana de Auditores Internos FLAI

Modelo de Madurez de las Unidades de Auditoría Interna en el Sector Público:

¿En qué nivel de madurez está su
unidad y como llevarla al siguiente?

Jorge Badillo Ayala

CIA, CCSA, CRMA, CGAP, CISA, MBA

Octubre - 2015

AGENDA

1. Introducción a los Modelos de Madurez
2. Modelo de Madurez de Auditoría Interna
3. Principios Básicos
4. Aspectos Clave
5. Elementos de la Actividad de AI
6. Niveles del Modelo de Madurez
7. Evaluación del Nivel de Madurez (Ejemplo)
8. Identificación de nivel: actual, objetivo, industria local
9. Recomendaciones para lograr nivel objetivo (Ejemplo)
10. Otra información adicional



1. Introducción a los Modelos de Madurez

El Modelo de Madurez de Capacidades o CMM (Capability Maturity Model)

- Es un modelo de evaluación de los procesos de una organización. Fue desarrollado **inicialmente para los procesos relativos al desarrollo e implementación de software** por la **Universidad Carnegie-Mellon** para el SEI (Software Engineering Institute).
- El SEI es un centro de investigación y desarrollo patrocinado por el Departamento de Defensa de los Estados Unidos de América y gestionado por la Universidad Carnegie-Mellon.

1. Introducción a los Modelos de Madurez

El modelo CMM

- A partir de noviembre de 1986 el SEI, a requerimiento del Gobierno Federal de los Estados Unidos de América (en particular del Departamento de Defensa, DoD), desarrolló una primera definición de un **modelo de madurez de procesos en el desarrollo de software**, que se publicó en **septiembre de 1987**.
- Este modelo establece un conjunto de prácticas o procesos clave agrupados en Áreas Clave de Proceso (**KPA - Key Process Area**). Para cada área de proceso define un **conjunto de buenas prácticas** que habrán de ser:
 - Definidas en un procedimiento documentado
 - Provistas (la organización) de los medios y formación necesarios
 - Ejecutadas de un modo sistemático, universal y uniforme (institucionalizadas)
 - Medidas
 - Verificadas

1. Introducción a los Modelos de Madurez

El modelo CMM

- A su vez estas Áreas de Proceso se agrupan **en cinco "niveles de madurez"**, de modo que una organización que tenga institucionalizadas **todas las prácticas incluidas en un nivel y sus inferiores**, se considera que ha alcanzado ese nivel de madurez. Los niveles son:
 - **1 - Inicial.** Las organizaciones en este nivel **no disponen de un ambiente estable** para el desarrollo y mantenimiento de software. Aunque se utilicen técnicas correctas de ingeniería, los esfuerzos se ven minados por falta de planificación. El éxito de los proyectos se basa la mayoría de las veces en el esfuerzo personal, aunque a menudo se producen fracasos y casi siempre retrasos y sobrecostos. El resultado de los proyectos es impredecible.
 - **2 - Repetible.** En este nivel las organizaciones **disponen de unas prácticas institucionalizadas** de gestión de proyectos, existen unas métricas básicas y un razonable seguimiento de la calidad. La relación con subcontratistas y clientes está gestionada sistemáticamente.
 - **3 - Definido.** Además de una buena gestión de proyectos, a este nivel las organizaciones disponen de **correctos procedimientos** de coordinación entre grupos, formación del personal, técnicas de ingeniería más detalladas y un nivel más avanzado de métricas en los procesos. Se implementan técnicas de revisión por pares (peer reviews).
 - **4 - Gestionado.** Se caracteriza porque las organizaciones disponen de un **conjunto de métricas significativas de calidad y productividad**, que se usan de modo sistemático para la toma de decisiones y la gestión de riesgos. El software resultante es de alta calidad.
 - **5 - Optimizado.** La organización completa está volcada en la **mejora continua de los procesos**. Se hace uso intensivo de las métricas y se gestiona el proceso de innovación.

1. Introducción a los Modelos de Madurez

- Así es como el modelo CMM **establece una medida del progreso**, conforme al avance en niveles de madurez.
- **Cada nivel** a su vez cuenta con un número de áreas de proceso que deben lograrse. El alcanzar estas áreas o estadios se detecta mediante la satisfacción o insatisfacción de varias **metas claras y cuantificables**.
- Con la excepción del primer nivel, **cada uno de los restantes Niveles de Madurez está compuesto por un cierto número de Áreas Claves de Proceso (KPA)**.
- Cada KPA identifica un conjunto de actividades y prácticas interrelacionadas, las cuales cuando son realizadas en forma colectiva permiten alcanzar las metas fundamentales del proceso.

1. Introducción a los Modelos de Madurez

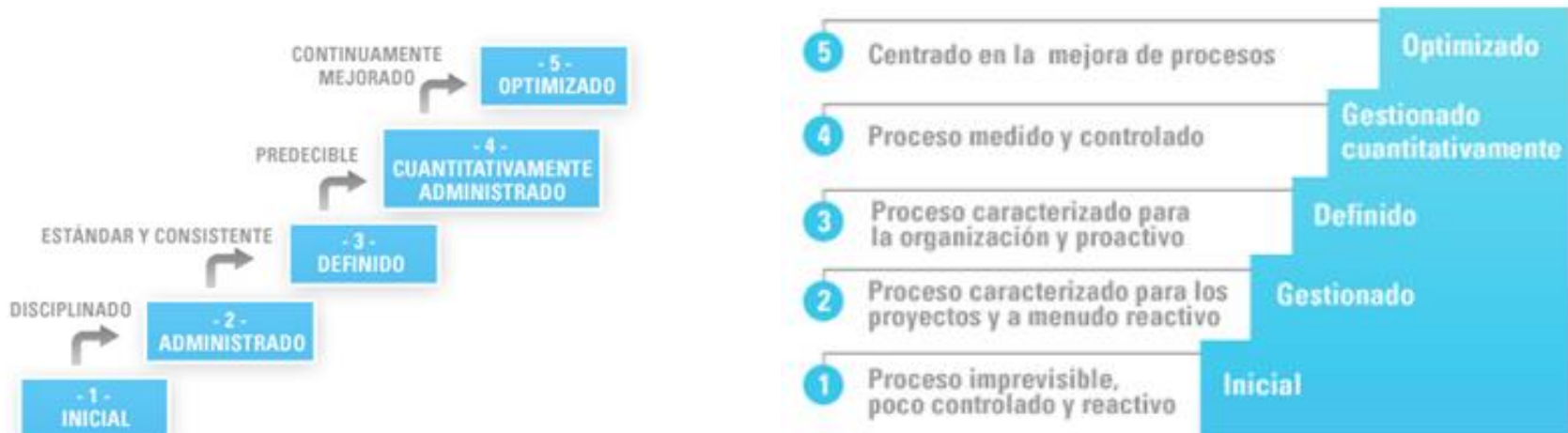
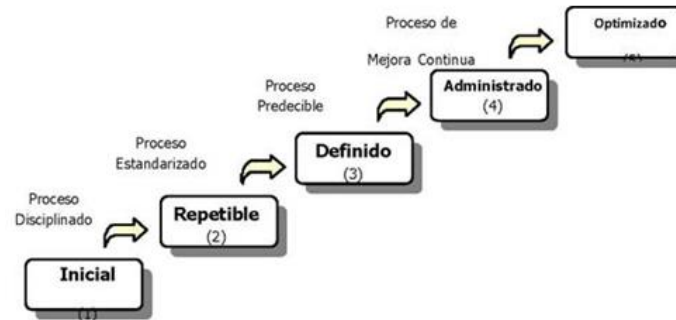
Integración de modelos de madurez de capacidades o CMMI (Capability maturity model integration)

- CMMI como evolución de CMM
- A partir de 2001, en que se presentó el modelo CMMI, el SEI ha dejado de desarrollar el SW-CMM.
- Es un modelo para la mejora y evaluación de procesos para el desarrollo, mantenimiento y operación de sistemas de software.

1. Introducción a los Modelos de Madurez

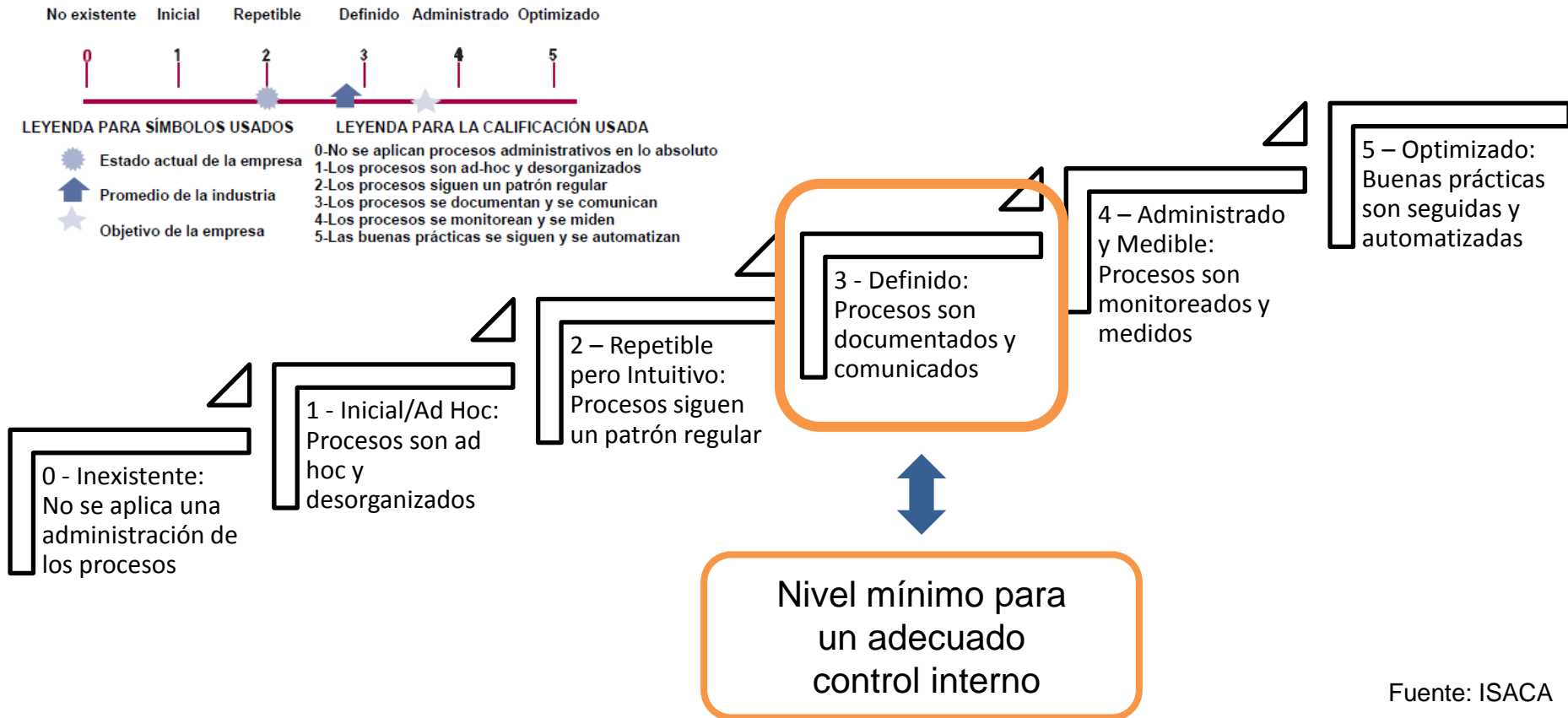
El modelo CMM ha sido aplicado a otras áreas/disciplinas, entre ellas: procesos, gestión de riesgos, control interno, gobierno corporativo, auditoría interna.

Niveles de CMM



1. Introducción a los Modelos de Madurez

Niveles de Madurez en los Procesos



Modelo de Madurez para Control Interno

Nivel de madurez	Estatus del ambiente de control interno	Establecimiento de controles internos
0 No existente O INEXISTENTE	No se reconoce la necesidad del control interno. El control no es parte de la cultura o misión organizacional. Existe un alto riesgo de deficiencias e incidentes de control.	No existe la intención de evaluar la necesidad del control interno. Los incidentes se manejan conforme van surgiendo.
1 Inicial / ad hoc	Se reconoce algo de la necesidad del control interno. El enfoque hacia los requerimientos de riesgo y control es ad hoc y desorganizado, sin comunicación o supervisión. No se identifican las deficiencias. Los empleados no están conscientes de sus responsabilidades.	No existe la conciencia de la necesidad de evaluar lo que se necesita en términos de controles de TI. Cuando se llevan a cabo, son solamente de forma ad hoc, a alto nivel y como reacción a incidentes significativos. La evaluación sólo se enfoca al incidente presente.
2 Repetible pero intuitivo	Existen controles pero no están documentados. Su operación depende del conocimiento y motivación de los individuos. La efectividad no se evalúa de forma adecuada. Existen muchas debilidades de control y no se resuelven de forma apropiada; el impacto puede ser severo. Las medidas de la gerencia para resolver problemas de control no son consistentes ni tienen prioridades. Los empleados pueden no estar conscientes de sus responsabilidades.	La evaluación de la necesidad de control sucede solo cuando se necesita para ciertos procesos seleccionados de TI para determinar el nivel actual de madurez del control, el nivel meta que debe ser alcanzado, y las brechas existentes. Se utiliza un enfoque de taller informal, que involucra a los gerentes de TI y al equipo participante en el proceso, para definir un enfoque adecuado hacia el control para los procesos, y para generar un plan de acción acordado.
3 Proceso definido	Existen controles y están documentados de forma adecuada. Se evalúa la efectividad operativa de forma periódica y existe un número promedio de problemas. Sin embargo, el proceso de evaluación no está documentado. Aunque la gerencia puede manejar la mayoría de los problemas de control de forma predecible, algunas debilidades de control persisten y los impactos pueden ser severos. Los empleados están conscientes de sus responsabilidades de control.	Los procesos críticos de TI se identifican con base en impulsores de valor y de riesgo. Se realiza un análisis detallado para identificar requisitos de control y la causa raíz de las brechas, así como para desarrollar oportunidades de mejora. Además de facilitar talleres, se usan herramientas y se realizan entrevistas para apoyar el análisis y garantizar que los propietarios de los procesos de TI son realmente los dueños e impulsan al proceso de evaluación y mejora.

Fuente: ISACA

Modelo de Madurez para Control Interno

Nivel de madurez	Estatus del ambiente de control interno	Establecimiento de controles internos
4 Administrado y medible	<p>Existe un ambiente efectivo de control interno y de administración de riesgos. La evaluación formal y documentada de los controles ocurre de forma periódica. Muchos controles están automatizados y se realizan de forma periódica. Es probable que la gerencia detecte la mayoría de los problemas de control, aunque no todos los problemas se identifican de forma rutinaria. Hay un seguimiento consistente para manejar las debilidades de control identificadas. Se aplica un uso de la tecnología táctico y limitado a los controles automatizados.</p>	<p>Se define de forma periódica qué tan críticos son los procesos de TI con el apoyo y acuerdo completo por parte de los propietarios de los procesos correspondientes. La evaluación de los requisitos de control se basa en las políticas y en la madurez real de estos procesos, siguiendo un análisis meticuloso y medido, involucrando a los participantes clave. La rendición de cuentas sobre estas evaluaciones es clara y está reforzada. Las estrategias de mejora están apoyadas en casos de negocio. El desempeño para lograr los resultados deseados se supervisa de forma periódica. Se organizan de forma ocasional revisiones externas de control.</p>
5 Optimizado	<p>Un programa organizacional de riesgo y control proporciona la solución continua y efectiva a problemas de control y riesgo. El control interno y la administración de riesgos se integran a las prácticas empresariales, apoyadas con una supervisión en tiempo real, y una rendición de cuentas completa para la vigilancia de los controles, administración de riesgos, e implantación del cumplimiento. La evaluación del control es continua y se basa en auto-evaluaciones y en análisis de brechas y de causas raíz. Los empleados se involucran de forma pro-activa en las mejoras de control.</p>	<p>Los cambios en el negocio toman en cuenta que tan críticos son los procesos de TI, y cubren cualquier necesidad de re-evaluar la capacidad del control de los procesos. Los propietarios de los procesos realizan auto-evaluaciones de forma periódica para confirmar que los controles se encuentran en el nivel correcto de madurez para satisfacer las necesidades del negocio, y toman en cuenta los atributos de madurez para encontrar maneras de hacer que los controles sean más eficientes y efectivos. La organización evalúa por comparación con las mejores prácticas externas y busca asesoría externa sobre la efectividad de los controles internos. Para procesos críticos, se realizan evaluaciones independientes para proporcionar seguridad de que los controles se encuentran al nivel deseado de madurez y funcionan como fue planeado.</p>

Fuente: ISACA

1. Introducción a los Modelos de Madurez

Niveles de Madurez en Gestión de Riesgos (Universidad de California – USA)

	Modelo de Madurez – Gestión de Riesgos
Excelente	<ul style="list-style-type: none">• Avanzadas capacidades para identificar , medir, administrar todas las exposiciones a riesgos dentro de lo tolerado• Avanzada implementación, desarrollo y ejecución de parámetros de ERM• Consistentemente optimiza la rentabilidad ajustada al riesgo a través de la organización
Fuerte	<ul style="list-style-type: none">• Clara visión de la tolerancia al riesgo y perfil de riesgo global• Control de Riesgos excede lo adecuada para la mayoría de los principales riesgos• Tiene procesos sólidos para identificar y prepararse para los riesgos emergentes• Incorpora la gestión de riesgos y toma de decisiones para optimizar la rentabilidad ajustada al riesgo
Adecuado	<ul style="list-style-type: none">• Están en pleno funcionamiento los sistemas de control establecidos para la totalidad de sus principales riesgos• Puede faltar un proceso sólido para la identificación y preparación para los riesgos emergentes• Realiza una buena gestión de riesgos clásica "silo"• No completamente desarrollada proceso para optimizar la rentabilidad ajustada al riesgo
Débil	<ul style="list-style-type: none">• Proceso de control incompleto para uno o más riesgos importantes• Inconsistente o limitada capacidad para identificar, medir o controlar las exposiciones de riesgo importantes

Fuente: www.ucop.edu

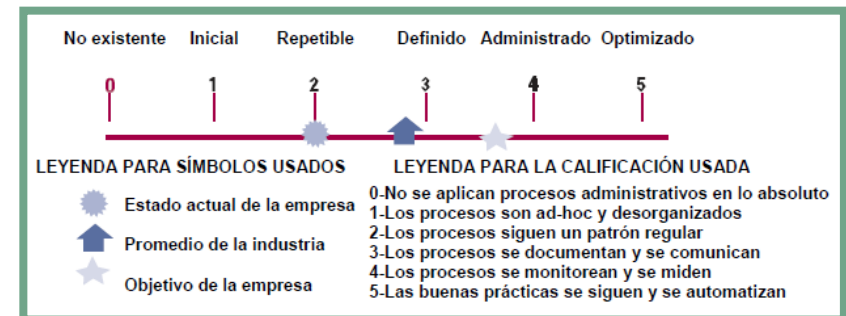
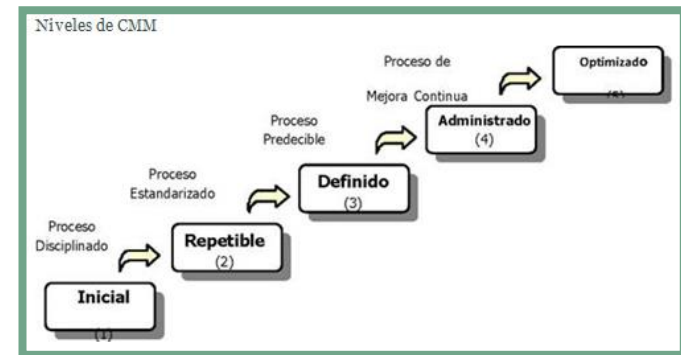
1. Introducción a los Modelos de Madurez

- Los modelos de madurez de capacidad se caracterizan por ser descripciones detalladas de **características clave de niveles de crecimiento/desarrollo/evolución en “algo”** (desarrollo de software, procesos, control interno, riesgos, auditoría interna), desde un estado inexistente o muy básico hasta un estado óptimo muy avanzado.
- Sin embargo, no debe entenderse como un modelo de evolución donde el objetivo es estar siempre en el nivel más avanzado, los modelos de madurez sirven para:
 - Reconocer el nivel de madurez actual
 - Conocer el nivel de madurez de la industria/medio
 - Identificar el nivel adecuado deseado/requerido
- No siempre es adecuado/necesario estar en el nivel de madurez

1. Introducción a los Modelos de Madurez

- El Modelo de madurez de capacidad tiene por objetivo facilitar y clarificar el proceso de **identificación de la “capacidad” actual y como llegar al estado deseado/requerido**

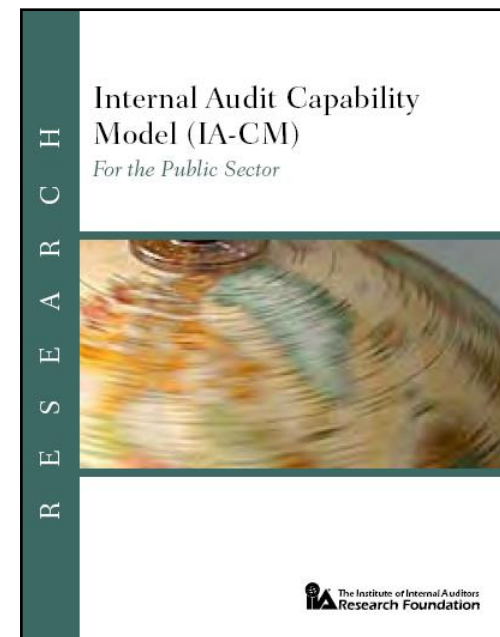
Tipos de Vehiculos



2. Modelo de Madurez de Auditoría Interna

¿Qué es el Modelo de **Madurez de Auditoría Interna AI** (Modelo de Capacidad desarrollado por la fundación de investigación del el IIA)?

- Un medio de identificación / comunicación del estado actual y deseado de la AI
- Un marco de trabajo para la evaluación / autoevaluación de la actividad de AI
- Una hoja de ruta para lograr un mejoramiento ordenado



www.theiia.org/research

3. Principios Básicos

Obligaciones de la actividad de AI

- Ser un componente integral de un efectivo gobierno corporativo en el sector público
- Ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos y dar cuenta de sus resultados

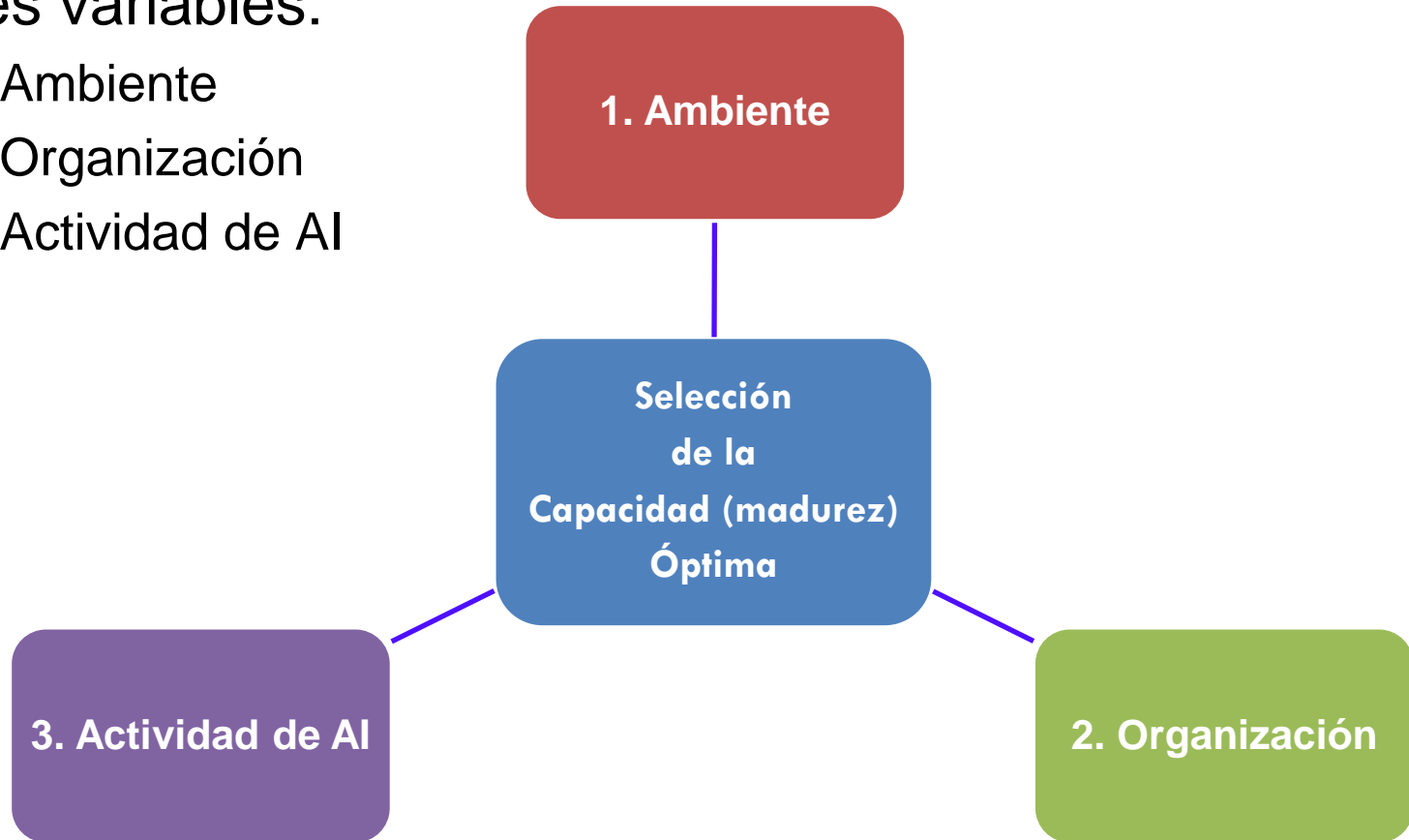
Obligaciones de las organizaciones

- Determinar el óptimo nivel de capacidad (madurez) de AI para soportar la estructura de gobierno requerida
- Alcanzar y mantener la capacidad (madurez) deseada

3. Principios Básicos

Seleccionando la capacidad (madurez) óptima

- Tres variables:
 - Ambiente
 - Organización
 - Actividad de AI



3. Principios Básicos

Seleccionando la capacidad (madurez) óptima

- Diferentes niveles de capacidad son requeridos en diferentes organizaciones
- Auditoría debe ser costo efectiva
- No existe un nivel óptimo estándar para todas las actividades AI, depende de las tres variables antes indicadas

4. Aspectos Clave

Existen seis elementos que conforman la actividad de AI

1. Servicios y rol de AI
2. Gestión del recurso humano
3. Prácticas profesionales
4. Desempeño, gestión y rendición de cuentas
5. Relaciones y cultura organizacional
6. Estructura de gobierno corporativo

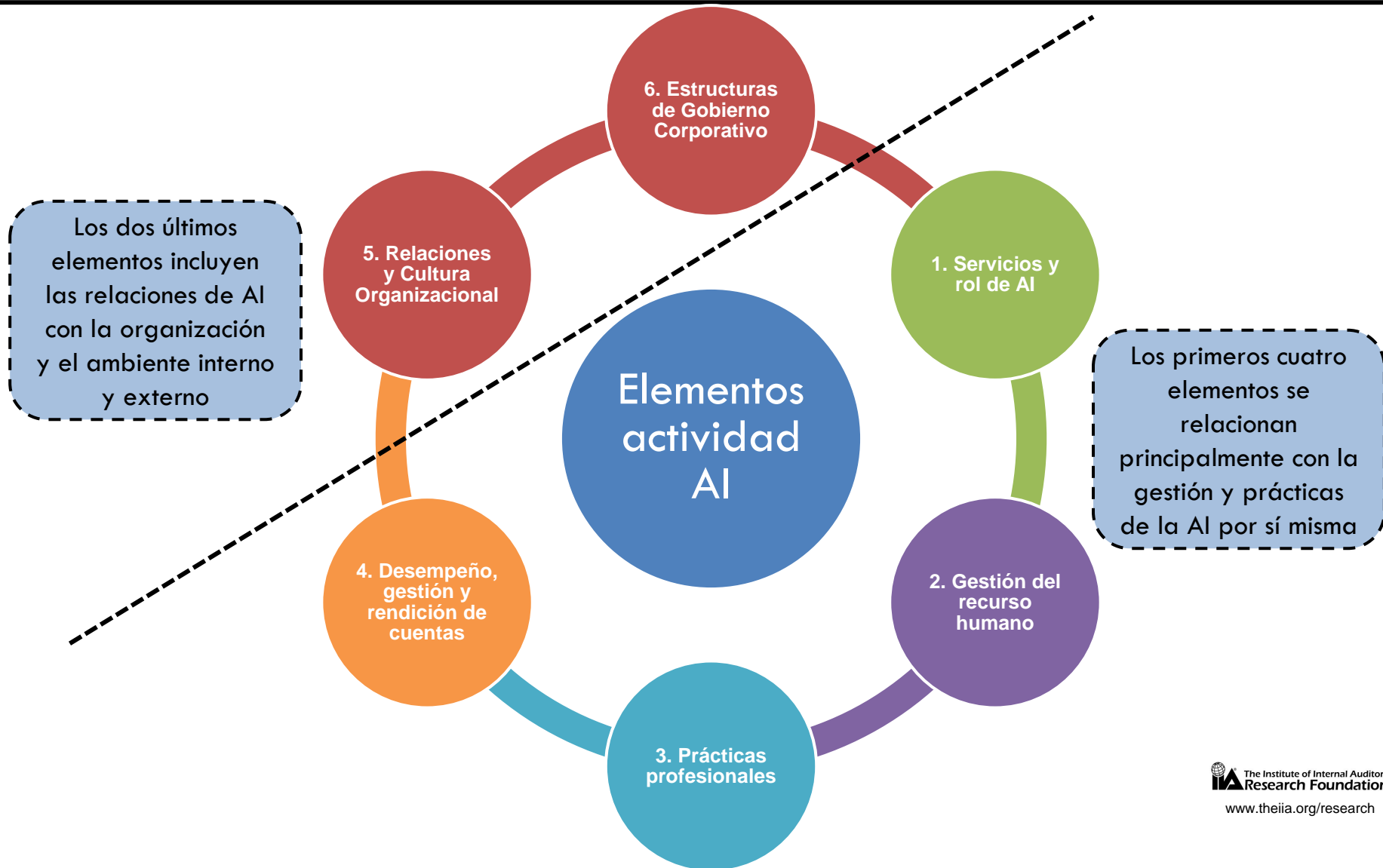
Existen cinco niveles de capacidad (madurez) para cada uno de los elementos

1. Inicial
2. Infraestructura
3. Integrado
4. Administrado
5. Optimizado

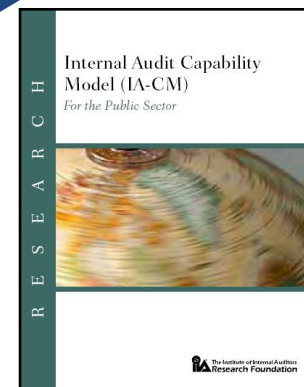
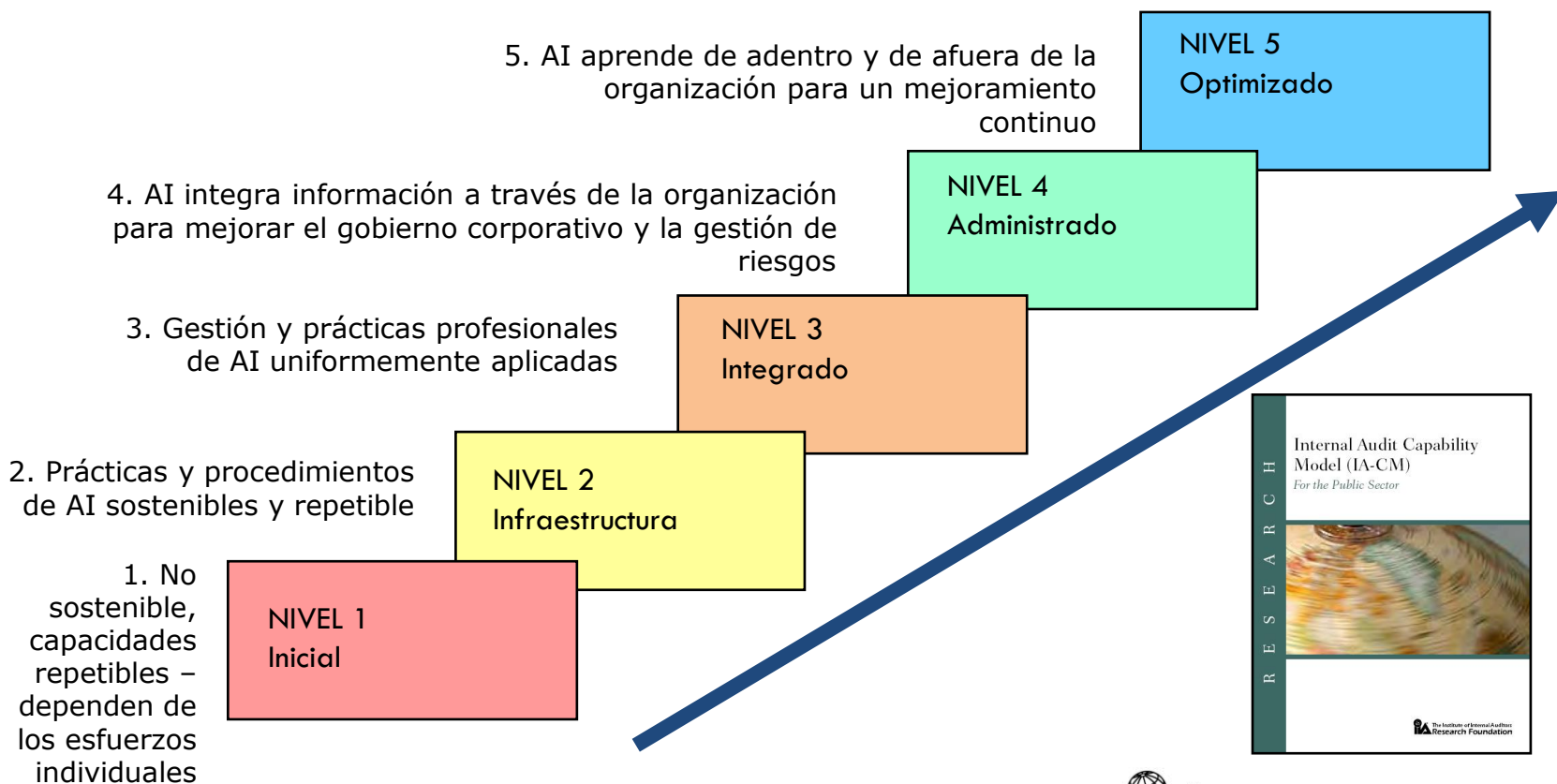
4. Aspectos Clave

- Una actividad de AI puede tener para cada elemento diferentes niveles de capacidad (madurez); sin embargo, su **nivel de capacidad / madurez general será el del nivel más bajo en que se encuentre alguno o varios de sus elementos**. Es decir, se alcanza un nivel de madurez cuando todos los elementos están al menos en el mismo nivel.
- El nivel de madurez óptimo debe ser establecido y se debe trabajar para alcanzarlo y mantenerlo, el nivel que generalmente permite un **desarrollo adecuado y de valor agregado de la actividad de auditoría interna es el “Nivel 3 - Integrado”**; sin embargo, si las circunstancias del entorno y la organización lo requieren puede en el presente o en el futuro hacerse necesario un nivel de capacidad / madurez “4 – Administrado” o incluso “5 – Optimizado”.

5. Elementos de la Actividad de AI



6. Niveles del Modelo de Madurez



6. Niveles del Modelo de Madurez

- Descripción de los niveles de capacidad

Nivel 1 - Inicial

- Ad hoc o no estructurada
- Auditorías individuales y aisladas; o, revisiones de documentos y transacciones para precisión y cumplimiento
- Los resultados dependen de las destrezas de las personas a cargo
- No hay prácticas profesionales establecidas más que las proporcionadas por organizaciones profesionales
- Aprobación de fondos por parte de la gerencia, según es necesario
- Ausencia de infraestructura
- Auditores son más bien parte de una unidad organizacional más grande
- Capacidad institucional no está desarrollada

Nivel 2 - Infraestructura

- Una pregunta clave o desafío para el nivel 2 es cómo establecer y mantener procesos repetibles y de este modo una capacidad repetible
- Relaciones de reporte de AI, administración e infraestructura administrativa, así como prácticas profesionales y procesos están siendo establecidos (Guías, procesos y procedimientos de auditoría interna)
- Planeación de auditoría principalmente basada en las prioridades de la gerencia
- Dependencia continua esencialmente de las destrezas y competencias de personas específicas
- Conformidad parcial con las Normas de Auditoría Interna (MIPP)

6. Niveles del Modelo de Madurez

- Descripción de los niveles de capacidad

Nivel 3 - Integrado

- Políticas, procesos y procedimientos están definidos, documentados e integrados entre sí y en la infraestructura de la organización
- La administración de AI y las prácticas profesionales están bien establecidas y son uniformemente aplicadas a través de la actividad de AI
- AI está empezando a alinearse con los negocios/asuntos de la organización y los riesgos que estos afrontan
- AI evoluciona de realizar solamente auditorías internas tradicionales hacia a integrarse como un elemento fundamental y proveer asesoría sobre desempeño y gestión de riesgos
- Enfoque en trabajo en equipo y capacidad de la actividad de AI y su independencia y objetividad
- Generalmente conforme con las Normas de Auditoría Interna (MIPP)

Nivel 4 - Administrado

- AI y las expectativas de las partes interesadas clave están alineadas
- Indicadores de desempeño están implementadas para medir y monitorear los procesos y resultados de AI
- AI es reconocida como proveedora de significativas contribuciones a la organización
- La función de AI es parte integral de la gestión de riesgos y gobierno corporativo de la organización
- AI es una unidad de negocio (área) bien manejada
- Riesgos son medidos y administrados cuantitativamente
- Requisitos de destrezas y competencias están implementados con una capacidad para renovar y compartir el conocimiento (dentro de AI y a través de la organización)

6. Niveles del Modelo de Madurez

- Descripción de los niveles de capacidad

Nivel 5 - Optimizado

- AI es una organización de aprendizaje con mejora continua de procesos e innovación
- AI utiliza información de dentro y fuera de la organización para contribuir con el logro de los objetivos estratégicos
- Desempeño de clase mundial / recomendado / mejores prácticas
- AI es parte crítica de la estructura de gobierno de la organización
- Profesionales de alto nivel y con destrezas especializadas
- Indicadores de desempeño a nivel individual, de unidad y organizacional están plenamente integrados para direccionar las mejoras de desempeño

6. Niveles del Modelo de Madurez

	1. Servicios y rol de Auditoría Interna AI	2. Gestión del Recurso Humano	3. Prácticas Profesionales	4. Desempeño, Gestión y Rendición de Cuentas	5. Relaciones y Cultura Organizacional	6. Estructuras de Gobierno Corporativo
Nivel 5 – Optimizado	AI reconocida en la organización como agente de cambio clave	Liderazgo y participación en organizamos profesionales Proyección de fuerza de trabajo (largo plazo)	Mejoramiento continuo en prácticas profesionales Planificación estratégica de AI	Información pública de la eficacia de AI	Relaciones eficaces y en marcha	Independencia, Poder, y Autoridad de la actividad de AI
Nivel 4 – Administrado	Aseguramiento (evaluación) integral sobre aspectos de gobierno, gestión de riesgos y control	AI contribuye al desarrollo gerencial de la organización La actividad de AI apoya a los organismos profesionales Planificación de fuerza de trabajo (mediano plazo)	La estrategia de auditoría aprovecha la gestión de riesgos de la organización	Integración de mediciones de desempeño cualitativas y cuantitativas	El líder de AI asesora e influye positivamente a la alta gerencia	Supervisión independiente de la actividad de AI El líder de AI reporta a un alto nivel de autoridad
Nivel 3 – Integrado	Servicios de asesoría Auditorías de desempeño (eficiencia y efectividad) y de temas relacionados con gobierno, gestión de riesgos y control; evaluaciones de valor por dinero	Trabajo en equipo y competencias Personal profesionalmente calificado Coordinación de fuerza de trabajo (corto plazo)	Marco de gestión de calidad Planificación de auditoría basada en riesgos	Mediciones de desempeño Costo de la información Reportes gerenciales de AI	Coordinación con otros grupos de revisión Componente integral del equipo gerencial (manteniendo independencia y objetividad)	La gerencia de la organización interactúa con la actividad de AI Robusto y transparente mecanismo de obtención de fondos requeridos por la AI
Nivel 2 – Infraestructura	Auditorías de cumplimiento (evaluación de cumplimiento con lineamientos internos y/o externos)	Desarrollo profesional individual Gente especializada es identificada y reclutada	Marco de prácticas profesionales y procesos Planificación de Auditoría basada en prioridades de la administración o partes relacionadas	Presupuesto operacional de AI Plan de negocios de AI	Gerenciamiento dentro de la actividad de AI	Acceso total a la información, activos y gente de la organización Relaciones de reporte formalmente establecidas
Nivel 1 – Inicial	Ad hoc y no estructurada; solamente auditorías aisladas o revisiones de documentos y transacciones para fines de la exactitud y el cumplimiento; salidas / productos dependen de las habilidades de los individuos específicos a cargo; sin prácticas profesionales específicas establecidas que no sean las previstas por las asociaciones profesionales; fondos / presupuesto aprobado por la administración, según sea necesario; ausencia de infraestructura; auditores son probablemente parte de una unidad más grande de la organización; sin capacidades establecidas, por lo tanto, no hay áreas de proceso clave específicas					

6. Niveles del Modelo de Madurez

- El modelo de madurez de capacidad de AI proporciona detalles técnicos específicos para **cada nivel y elemento de la actividad de AI** en cuanto a:

- Propósito
- Actividades esenciales
- Salidas (**outputs**)
- Resultados (**outcomes**)
- Ejemplos de institucionalización

Outputs “Lo qué hacemos”		Outcomes – Impact “Qué diferencia hay”		
Actividades	Participación	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Qué hacemos	A quienes llegamos	Cuáles son los resultados en el corto plazo	Cuáles son los resultados en el mediano plazo	Cuáles es el último impacto
Conducimos talleres, reuniones Entregamos servicios Desarrollamos productos, recursos Entrenamos Damos asesoría Evaluamos Facilitamos Trabajamos con medios	Participantes Clientes Agencias Tomadores de decisiones Consumidores	Aprendizaje Concientización Conocimiento Actitudes Destrezas Opiniones Aspiraciones Motivaciones	Acción Comportamiento Práctica Toma de decisiones Políticas Acción Social	Condiciones Social Económico Cívico Ambiental



7. Evaluación del Nivel de Madurez

Utilizando el modelo de madurez de capacidad de AI

- No es prescriptivo - lo que debe hacerse en lugar de cómo hacerlo.
- Un modelo universal con comparabilidad en torno a principios, prácticas y procesos para mejorar la IA y aplicarse a nivel mundial.

Pasos a seguir para la evaluación

1. Comprender el modelo de madurez de capacidad de AI
2. Identificar las KPAs que aparecen para ser institucionalizadas por la actividad de auditoría interna
3. Revisar documentación respecto a: actividad de AI, organización y ambiente
4. Entrevistas con la gerencia y partes relacionadas
5. Confirmar las actuales KPAs institucionalizadas
6. Determinar el nivel de capacidad
7. Comunicar los resultados

7. Evaluación del Nivel de Madurez

CONSIDERACIONES

- Aplicar criterio profesional
- Considerar los factores de ambiente y organización
- ¿El nivel 3 es suficiente?
- ¿Pueden los niveles de capacidad ser esquivados?
- ¿Pueden las KPAs ser ignoradas?
- ¿Deben todos los elementos estar al mismo nivel de capacidad?

7. Evaluación del Nivel de Madurez

Comunicando resultados

- Identificar fortalezas y áreas de mejora de la actividad de auditoría interna
- Identificar “prácticas líder” de la actividad de Auditoría Interna
- Los resultados de la evaluación identifican las KPAs o elementos donde la actividad de AI puede enfocarse para mejorar su desempeño. Sin embargo, debe ser determinado si el nivel alcanzado por la actividad de auditoría interna es el más apropiado para esa actividad en esa organización y en ese particular ambiente

7. Evaluación del Nivel de Madurez

- Una actividad de AI puede tener para cada elemento diferentes niveles de capacidad (madurez); sin embargo, su **nivel de capacidad / madurez general será el del nivel más bajo en que se encuentre alguno o varios de sus elementos**. Es decir, se alcanza un nivel de madurez cuando todos los elementos están al menos en el mismo nivel.
- El nivel de madurez óptimo debe ser establecido y se debe trabajar para alcanzarlo y mantenerlo, el nivel que generalmente permite un **desarrollo adecuado y de valor agregado de la actividad de auditoría interna es el “Nivel 3 - Integrado”**; sin embargo, si las circunstancias del entorno y la organización lo requieren puede en el presente o en el futuro hacerse necesario un nivel de capacidad / madurez “4 – Administrado” o incluso “5 – Optimizado”.

7. Evaluación del Nivel de Madurez - EJEMPLO

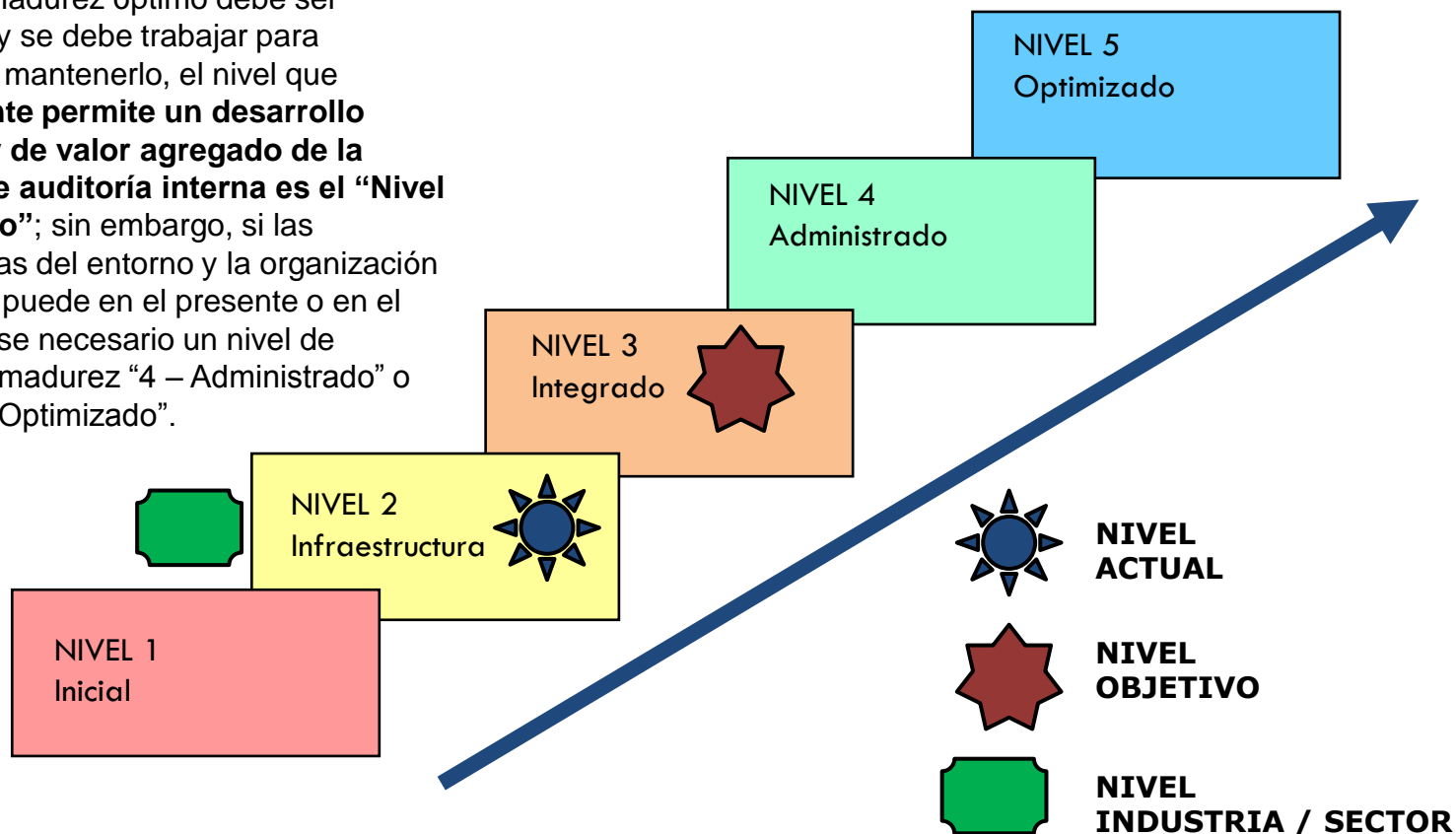
	Servicios y rol de Auditoría Interna AI	Gestión del Recurso Humano	Prácticas Profesionales	Desempeño, Gestión y Rendición de Cuentas	Relaciones y Cultura Organizacional	Estructuras de Gobierno Corporativo
Nivel 5 – Optimizado	AI reconocida en la organización como agente de cambio clave	Liderazgo y participación en organismos profesionales Proyección de fuerza de trabajo (largo plazo)	Mejoramiento continuo en prácticas profesionales Planificación estratégica de AI	Información pública de la eficacia de AI	Relaciones eficaces y en marcha	Independencia, Poder, y Autoridad de la actividad de AI
Nivel 4 – Administrado	Aseguramiento (evaluación) integral sobre aspectos de gobierno, gestión de riesgos y control	AI contribuye al desarrollo gerencial de la organización La actividad de AI apoya a los organismos profesionales Planificación de fuerza de trabajo (mediano plazo)	La estrategia de auditoría aprovecha la gestión de riesgos de la organización	Integración de mediciones de desempeño cualitativas y cuantitativas	El líder de AI asesora e influye positivamente a la alta gerencia	Supervisión independiente de la actividad de AI El líder de AI reporta a un alto nivel de autoridad
AI EJEMPLO ✨ Nivel 3 – Integrado	Servicios de asesoría Auditorías de desempeño (eficiencia y efectividad) y de gobierno, gestión de riesgos y control, con cobertura plena de los procesos clave de la organización; evaluaciones de valor por dinero	Trabajo en equipo y competencias Personal profesionalmente calificado Coordinación de fuerza de trabajo (corto plazo)	Marco de gestión de calidad Planificación de auditoría basada en riesgos	Mediciones de desempeño Costo de la información Reportes gerenciales de AI	Coordinación con otros grupos de revisión Componente integral del equipo gerencial (manteniendo independencia y objetividad)	AI EJEMPLO ✨ La gerencia de la organización interactúa con la actividad de AI Robusto y transparente mecanismo de obtención de fondos requeridos por la AI
AI EJEMPLO ✨ Nivel 2 – Infraestructura	AI EJEMPLO ✨ Auditorías de cumplimiento (evaluación de cumplimiento con lineamientos internos y/o externos)	AI EJEMPLO ✨ Desarrollo profesional individual Gente especializada es identificada y reclutada	AI EJEMPLO ✨ Marco de prácticas profesionales y procesos Planificación de Auditoría basada en prioridades de la administración o partes relacionadas	AI EJEMPLO ✨ Presupuesto operacional de AI Plan de negocios de AI	AI EJEMPLO ✨ Gerenciamiento dentro de la actividad de AI	Acceso total a la información, activos y gente de la organización Relaciones de reporte formalmente establecidas
Nivel 1 – Inicial	Ad hoc y no estructurada; solamente auditorías aisladas o revisiones de documentos y transacciones para fines de la exactitud y el cumplimiento; salidas / productos dependen de las habilidades de los individuos específicos a cargo; sin prácticas profesionales específicas establecidas que no sean las previstas por las asociaciones profesionales; fondos / presupuesto aprobado por la administración, según sea necesario; ausencia de infraestructura; auditores son probablemente parte de una unidad más grande de la organización; sin capacidades establecidas, por lo tanto, no hay áreas de proceso clave específicas					

7. Evaluación del Nivel de Madurez - EJEMPLO

ELEMENTO DE AI	NIVEL DE MADUREZ OBSERVADO - AI EJEMPLO	ACCION RECOMENDADA
1. Servicios y rol de AI	Nivel 2 – Infraestructura •con algunos aspectos del siguiente nivel logrados	Fortalecer para alcanzar Nivel 3
2. Gestión del recurso humano	Nivel 2 – Infraestructura	Fortalecer para alcanzar Nivel 3
3. Prácticas profesionales	Nivel 2 – Infraestructura •con algunos aspectos del siguiente nivel logrados	Fortalecer para alcanzar Nivel 3
4. Desempeño, gestión y rendición de cuentas	Nivel 2 – Infraestructura	Fortalecer para alcanzar Nivel 3
5. Relaciones y Cultura Organizacional	Nivel 2 – Infraestructura	Fortalecer para alcanzar Nivel 3
6. Estructuras de Gobierno Corporativo	Nivel 3 – Integrado	Fortalecer y mantener Nivel 3
Nivel de Madurez Global de AI EJEMPLO	NIVEL 2 – INFRAESTRUCTURA	

8. Identificación de nivel: actual, objetivo, industria local

El nivel de madurez óptimo debe ser establecido y se debe trabajar para alcanzarlo y mantenerlo, el nivel que **generalmente permite un desarrollo adecuado y de valor agregado de la actividad de auditoría interna es el “Nivel 3 - Integrado”**; sin embargo, si las circunstancias del entorno y la organización lo requieren puede en el presente o en el futuro hacerse necesario un nivel de capacidad / madurez “4 – Administrado” o incluso “5 – Optimizado”.



9. Recomendaciones para lograr nivel objetivo - EJEMPLO

ELEMENTO AI	RECOMENDACIONES (aspectos que se deberían lograr / fortalecer)
<p>1. Servicios y rol de AI</p>	<p>Alcanzar Nivel 3 – Integrado Servicios de asesoría enfocados en</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar una situación y/o proveer guía y asesoramiento para la gerencia / administración. • Agregar valor sin que auditoría interna asuma responsabilidades gerenciales. • Facilitar más que en evaluar, incluyendo: entrenamiento, revisión de desarrollo de sistemas, auto evaluaciones de desempeño y control, consejos y asesoría. • Auditorías de desempeño y de valor por dinero <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar y reportar sobre la eficiencia, efectividad y economía de las operaciones, actividades o programas. • Efectuar auditorías sobre aspectos relacionados con gobierno corporativo, gestión de riesgos y control interno. • Auditorías de desempeño y de valor por dinero cubren plenamente el espectro de procesos operacionales y de negocio de la organización, sus controles gerenciales asociados y los resultados alcanzados.
<p>2. Gestión del recurso humano</p>	<p>Alcanzar Nivel 3 – Integrado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo y competencias <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar en el personal de auditoría interna la capacidad para trabajar efectivamente en un ambiente de equipo. • Personal profesionalmente calificado <ul style="list-style-type: none"> • Proveer a la AI de personal profesionalmente calificado y retener el personal que ha demostrado al menos el nivel mínimo adecuado de competencias • Coordinar el esfuerzo de trabajo <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el desarrollo del plan de auditoría considerando el recurso humanos existente, aprovechando sus aptitudes, actitudes y fortalezas. • Aplicar métodos adecuados debidamente documentados para establecer prioridades en la planeación y ejecución de actividades, considerando las potencialidades del recurso humano.

9. Recomendaciones para lograr nivel objetivo - EJEMPLO

ELEMENTO AI	RECOMENDACIONES (aspectos que se deberían lograr / fortalecer)
3. Prácticas profesionales	<p>Alcanzar Nivel 3 – Integrado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marco de gestión de calidad <ul style="list-style-type: none"> • Establecer y mantener procesos continuos de monitoreo, evaluación y mejoramiento de la efectividad y eficiencia de la actividad de auditoría interna. Incluyendo monitoreo interno continuo de las actividades de AI, así como periódicas evaluaciones de calidad internas y externas. • Planificación de auditoría basada en riesgos <ul style="list-style-type: none"> • Priorizar las actividades de auditoría interna en función de un análisis de los objetivos, riesgos y controles clave de la organización (Auditoría Basada en Riesgos). Planificaciones plurianuales, que consideran un enfoque de riesgo para priorizar las evaluaciones del universo de auditoría aplicando ciclos de auditoría.
4. Desempeño, gestión y rendición de cuentas	<p>Alcanzar Nivel 3 – Integrado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mediciones de desempeño <ul style="list-style-type: none"> • Establecer indicadores y mediciones de desempeño de la actividad de auditoría interna para medir su desempeño y rutinariamente monitorear sus progresos frente a los objetivos establecidos, para asegurar que los resultados se consigan de la manera más económica y eficiente posible (Considerar la Guía para la Práctica del IIA “Midiendo la eficiencia y efectividad de la Auditoría Interna” emitida en diciembre de 2010). • Implementar mediciones clave de los insumos, proceso, producto y resultados de la actividad de auditoría interna. • Costo de la Información <ul style="list-style-type: none"> • Establecer procedimientos eficientes y efectivos del uso de la información • Reportes gerenciales de AI <ul style="list-style-type: none"> • Generar y utilizar reportes gerenciales internos del desempeño de la actividad de AI

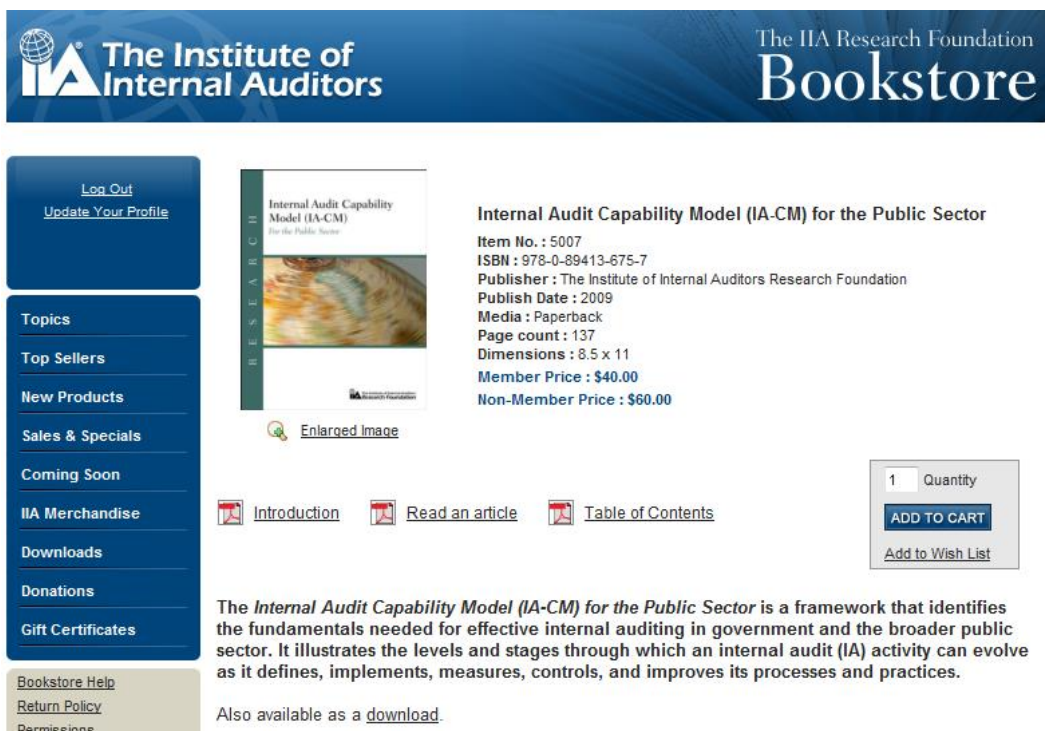
9. Recomendaciones para lograr nivel objetivo - EJEMPLO

ELEMENTO AI	RECOMENDACIONES (aspectos que se deberían lograr / fortalecer)
5. Relaciones y Cultura Organizacional	<p>Alcanzar Nivel 3 – Integrado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con otros grupos de revisión <ul style="list-style-type: none"> • Compartir información y coordinar actividades con otros proveedores internos o externos de aseguramiento (evaluación) y asesoría para asegurar una adecuada cobertura organizacional y evitar la duplicación de esfuerzos • Componente integral del equipo gerencial <ul style="list-style-type: none"> • Participar en las actividades gerenciales de la organización de alguna manera como un miembro valioso del equipo gerencial, sin comprometer la independencia y la objetividad. • El líder de auditoría interna está incluido en las comunicaciones y foros de la alta gerencia y mantiene un canal de comunicación directo con la misma.
6. Estructuras de Gobierno Corporativo	<p>Mantener Nivel 3 – Integrado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de la organización interactúa con la actividad de AI <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer y mantener procedimientos para interactuar con la gerencia de la organización para fines de: planificación de auditoría, retroalimentación de los resultados de la actividad de AI, seguimiento a las recomendaciones de AI, integración de AI en el gobierno corporativo de la organización. • Robusto y transparente mecanismo de obtención de fondos requeridos por la AI <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer y mantener adecuados procedimientos para establecer, recibir, ejecutar, monitorear y liquidar un presupuesto que le permita a la AI contar con los recursos necesarios para realizar sus actividades y alcanzar sus objetivos en bien de la organización a la que pertenece.

10. Otra información adicional

- El documento completo en el Bookstore The IIA

<http://www.theiia.org/bookstore/product/internal-audit-capability-model-iacm-for-the-public-sector-1422.cfm>



The screenshot displays the IIA Bookstore interface. At the top, the IIA logo and 'The Institute of Internal Auditors' are on the left, and 'The IIA Research Foundation Bookstore' is on the right. A navigation menu on the left includes links for Log Out, Update Your Profile, Topics, Top Sellers, New Products, Sales & Specials, Coming Soon, IIA Merchandise, Downloads, Donations, and Gift Certificates. The main content area features a book cover for 'Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector' with a 'RESEARCH II' label. To the right of the cover, the product title and details are listed: Item No. : 5007, ISBN : 978-0-89413-675-7, Publisher : The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Publish Date : 2009, Media : Paperback, Page count : 137, Dimensions : 8.5 x 11, Member Price : \$40.00, and Non-Member Price : \$60.00. Below the cover is an 'Enlarged Image' link. Further down are links for 'Introduction', 'Read an article', and 'Table of Contents'. A shopping cart section shows a quantity of 1 and buttons for 'ADD TO CART' and 'Add to Wish List'. A descriptive paragraph states: 'The Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector is a framework that identifies the fundamentals needed for effective internal auditing in government and the broader public sector. It illustrates the levels and stages through which an internal audit (IA) activity can evolve as it defines, implements, measures, controls, and improves its processes and practices.' At the bottom, it notes 'Also available as a download.'

10. Otra información adicional

- Información del IIA para el Sector Público



Public Sector Committee

The IIA's Public Sector Committee (PSC) is a volunteer group focused on developing guidance to serve the needs of internal auditors in the public sector. In 2011, the PSC was moved under the oversight of the Professional Guidance Advisory Council, a group that also oversees the IIASB and PIC, providing a more formal and consistent development process.

Mission

The PSC's role is to serve the public interest by:

- Influencing and providing thought leadership and advice to The IIA and its international committees and Institutes on public sector auditing matters; and promoting the interests of The IIA's public sector audit members.
- Providing authoritative positions and comment on, or support matters relating to the public sector auditing profession.

Members

Gregory Hollyman	Australia
Daniela Danescu	Netherlands
Jorge Gonzalo Badillo Ayala	Ecuador
Audrey Donovan	United States
Martin Mburugu Bikuri	Kenya
Himi Tina Kim	United States
Hua Chen	China
Tea Enting-Beijering	Netherlands
Tow Toon Lim	Singapore
Elizabeth MacRae	Canada
Gualter Ramalho Portella	Brazil
David Rattray	Canada
Kenneth Mory	United States
Bruce Sloan	Canada
Christie O'Loughlin	United States
Gloria Nompucuko Spelman	South Africa
Ahadi Mutiba Chacha	Tanzania
Scott Cohen	US/Europe at Large
Oliver Dieterle	Germany
Mmathabo Abigal Sukati	South Africa
Bruce Turner	Australia

10. Otra información adicional

- Información del IIA para el Sector Público

<https://global.theiia.org/standards-guidance/leading-practices/Pages/Public-Sector.aspx>

Downloads and Links

Title	Release Date
Transparency of the Internal Audit Report in the Public Sector	December 2012
Optimizing Public Sector Audit Activities	July 2012
IIA Standards/GAGAS, A Comparison, 2nd Edition	June 2012
Implementing a New Internal Audit Function in the Public Sector	April 2012
Value Proposition of Internal Audit and the Internal Audit Capability Model	March 2012
The Role of Auditing in Public Sector Governance, 2nd Edition	January 2012
Public Sector Definition	December 2011
Model Legislation	Coming Soon
Comparison of IIA Standards to INTOSAI Standards	Coming Soon
Audit Committees in the Public Sector	Coming Soon
Model Internal Audit Function and Audit Committee Charters for the Public Sector	Coming Soon

 [Internal Audit Independence in the Public Sector](#)

 [Coordination and Cooperation Between SAIs and Internal Auditors in the Public Sector](#)

[Practice Guides — IPPF Guidance for the Public Sector](#)

10. Otra información adicional

- Información del IIA para el Sector Público

<https://global.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Practice-Guides.aspx>

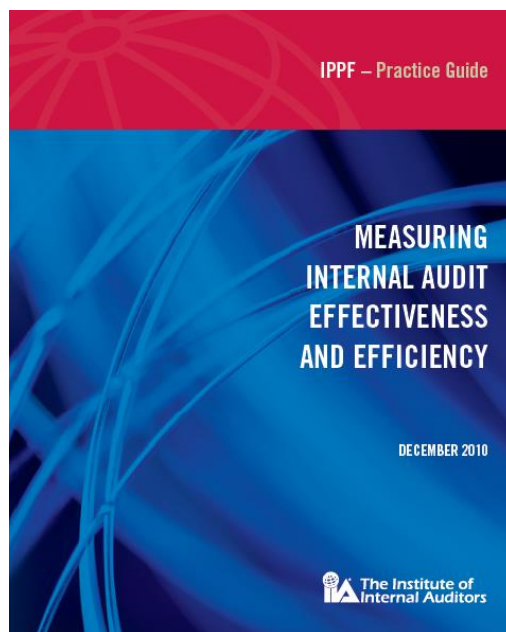
Practice Guides — Public Sector

Title	Date
Assessing Organizational Governance in the Public Sector	Coming Soon
How to Build a Strategic Competency Plan in the Public Sector	Coming Soon

10. Otra información adicional

- Midiendo la efectividad y eficiencia de auditoría interna

<https://global.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Measuring-Internal-Audit-Effectiveness-and-Efficiency-Practice-Guide.aspx>

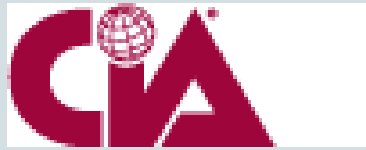






10. Otra información adicional

- Midiendo la efectividad y eficiencia de auditoría interna

Categoría de medida de desempeño	Medidas de eficiencia	Medidas de efectividad	Medidas de Eficiencia y efectividad
Medidas Básicas	<ul style="list-style-type: none"> • Número de auditoría planificadas • Número de auditorías realizadas • Plazos para recibir comentarios de desempeño • Utilización de personal (tiempo directo vs tiempo indirecto) • Auditorías realizadas por auditor • Horas reales vs horas presupuestadas • Ciclo de tiempo del reporte de auditoría • Número de reportes de auditoría planificados vs reportes emitidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de AI en satisfacción al cliente • Resultados del personal de AI en satisfacción al cliente • Número de hallazgos de auditoría significativos • Porcentaje de recomendaciones implementadas • Número de hallazgos pasados de auditoría que no se han cerrado y que tuvieron un plan de acción acordado • Número de opiniones insatisfactorias de AI 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento / horas CPE • Rotación y retención de personal
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnología en las auditoría • Creatividad y eficiencia • Número de equipos de mejoramiento de AI y el tiempo de actividad de cada equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de auditoría integrales • Número de mejores prácticas identificadas y comunicadas dentro de la organización o en la actividad de auditoría interna • Número de horas invertidas en entrenamiento en temas especializados o de la industria • Involucramiento en organizaciones profesionales • Liderazgo de pensamiento 	

10. Otra información adicional

Certificación	Descripción
	<p>Certified Internal Auditor - CIA. Es la única certificación profesional reconocida mundialmente que avala la capacidad y la profesionalidad del Auditor Interno en el desempeño de su trabajo en el campo de la Auditoría Interna. Esta certificación acredita el dominio de lo más altos estándares profesionales necesarios generar valor agregado a través de la asesoría o evaluación de la gestión de riesgos, control y gobierno de las organizaciones</p>
	<p>Certified in Control Self Assessment – CCSA. La designación CCSA es una reconocida certificación que acredita el conocimiento de un profesional sobre los principios fundamentales de autoevaluación de control, procesos y temas relacionados tales como administración de riesgos, modelos de control interno y objetivos de negocio</p>
	<p>Certified Financial Services Auditor – CFSA. Esta certificación reconoce en un profesional su conocimiento en cuanto a los principios y prácticas de auditoría en las industrias de servicios de banca, seguros y valores. El candidato a certificarse puede elegir entre una de estas tres disciplinas</p>
	<p>Certified Government Auditing Professional – CGAP. Se trata de una certificación específica diseñada para los auditores del sector público. Esta certificación acredita el conocimiento de quien la posee respecto de las características específicas de las labores de auditoría interna en las entidades de gobierno</p>
	<p>Certification in Risk Management Assurance – CRMA. Certificación que acredita el conocimiento y experiencia en aseguramiento (evaluación) de la gestión de riesgos en las organizaciones</p>

*"Hay tres grupos de personas: **los que hacen que las cosas pasen**; los que miran las cosas que pasan y los que se preguntan ¿qué pasó?"*

Nicholas Murray Butler

¡Muchas gracias
por su atención!

jgba1975@hotmail.com