



**Seminario Internacional
“Buenas Prácticas en Auditoría Interna Gubernamental”**

Factores Claves en el Desarrollo de un Modelo de Competencias para Auditores Internos Gubernamentales



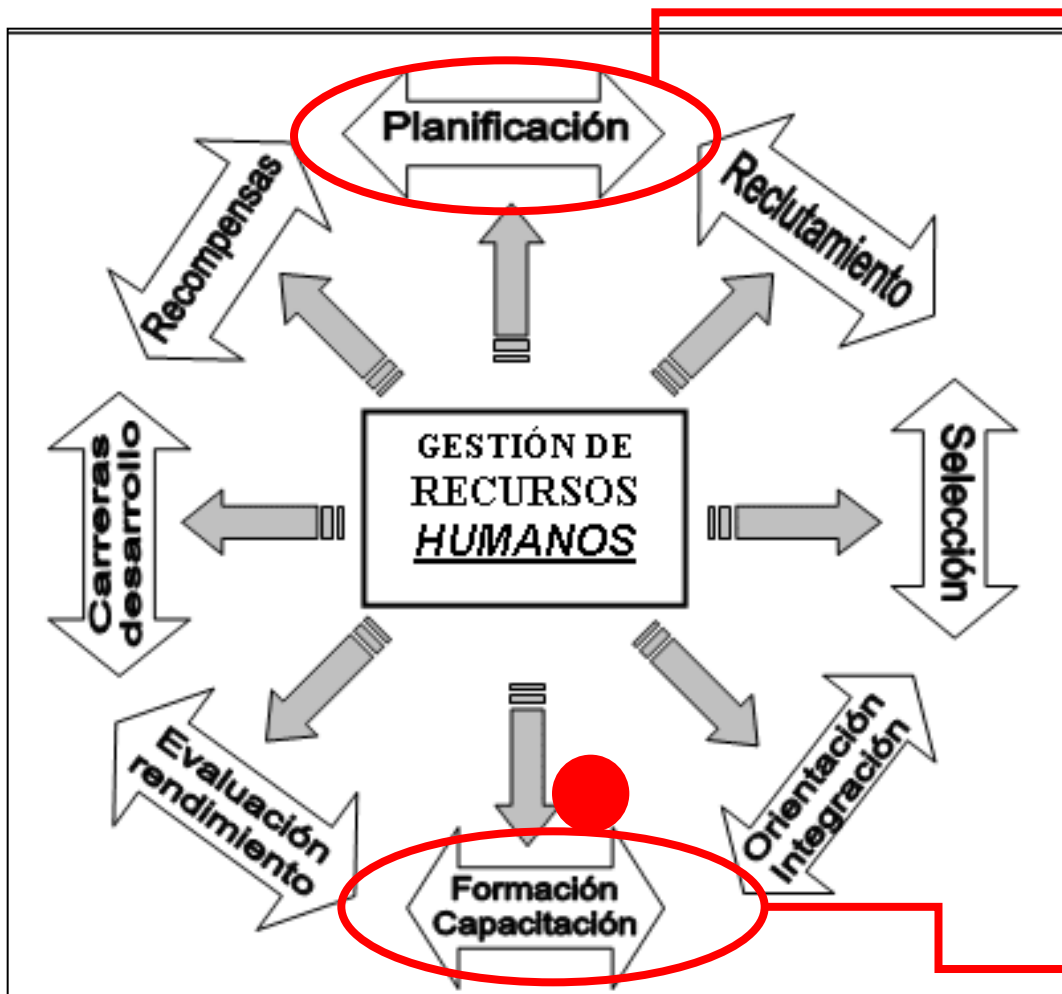
**Dr. Héctor Ponce A
Mg. Juan Labra F.
Universidad de Santiago de Chile**

Objetivo

- ❑ Compartir la experiencia de diseño y levantamiento de un Modelo de Competencias para la Auditoría Interna de Gobierno en Chile, enfatizando los factores claves en su desarrollo.

1. DESAFÍO INICIAL

Modelo Competencias y Gestión RRHH



Asegurar que la **Auditoría Interna de Gobierno** en Chile cuente con las **personas idóneas**, en los **puestos adecuados** y en atención al **contexto de desempeño**, de forma que se puedan alcanzar los objetivos las **divisiones públicas**

Adapt. García y Casanueva (1999)

¿COMPETENCIAS?: preliminar

× Pack de:

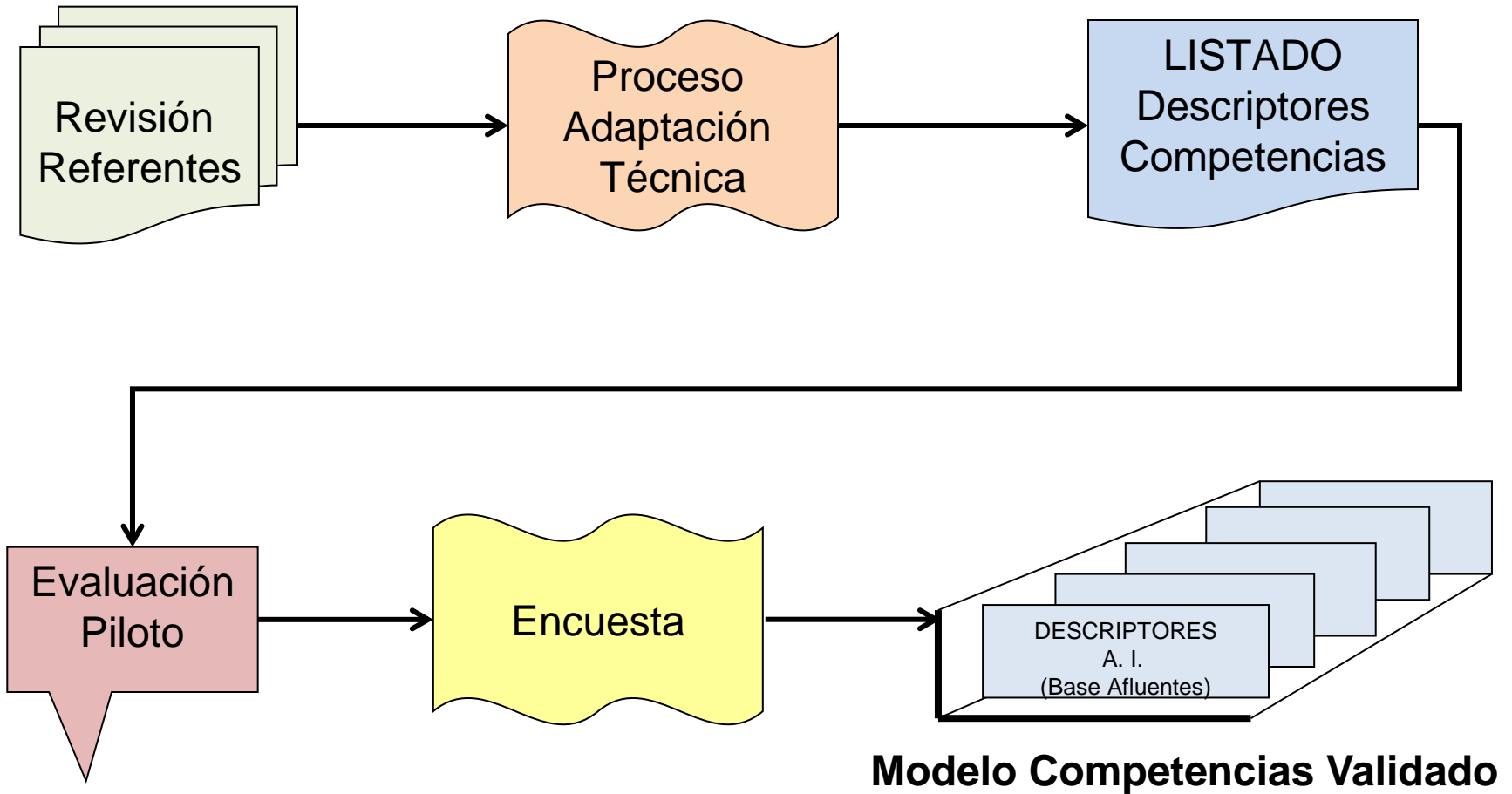
- (a) **APTITUDES**, basados en conocimientos y experiencias;
- (b) **CAPACIDADES**, como habilidades, destrezas y actitudes, y
- (c) **DOMINIO** de herramientas y técnicas que poseen las personas

- × Aplican en el desempeño de un rol, conforme orientan los resultados requeridos por su contexto de exigencia

→ **“COMPETENCIA-EVIDENCIA”**

2. EL PROCESO

Metodología



Referentes Claves: Marco Teórico

- × **Mc Clelland (1973)** → importa la **naturaleza observable** de las competencias (**modelo Iceberg**; base la mayoría de los recursos)
- × **Dubois (1993)** → lo relevante es **mejorar el desempeño**, aplicando **recursos internos** (conocimiento, destrezas, experiencia, cualidades personales) y **externos** (contactos, redes expertos, bases de dato)
- × **Le Boterf (2001)** → construcción resultante de **combinar recursos internos con recursos externos** tras un **desempeño específico** dentro de un Puesto de Trabajo.
- × **Lévy-Leboyer (2003)** → realiza las **competencias técnicas** tras desempeño directo de un puesto de trabajo; capacitar en lo observable

→ COMPETENCIAS DE **ACTUACIÓN!**

Complejidad de la Competencias



Referentes Claves: Marco Profesional

Documentos	Aporte
<p>Report II: Core Competencies for Today's Internal Auditors (2013) Bailey, J. The Institute of Internal Auditors Research Foundation.</p>	<p>Listado exhaustivo de competencias y habilidades. Taxonomía: Habilidades esenciales: generales, conductuales y técnicas.</p>
<p>Factor Structure of the Competency Framework for Internal Auditing (CFIA) Skills for Entering Level Internal Auditors (2011) Seol, I., Sarkis, J., & Lefley, F. International Journal of Auditing</p>	<p>Taxonomía: Habilidades Cognitivas y Conductuales</p>
<p>The IIA's Global Internal Audit Competency Framework (2013) The Institute of Internal Auditors</p>	<p>10 competencias esenciales. Listado detallado de competencias asociadas.</p>
<p>Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (2012) The Institute of Internal Auditors</p>	<p>Taxonomía: atributos, desempeño e implantación</p>

Competencias Requeridas por el Auditor Interno

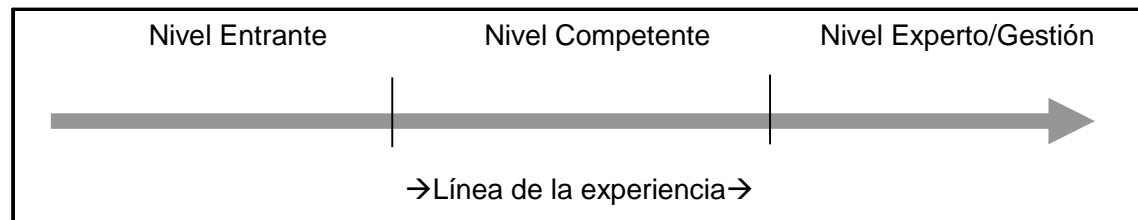
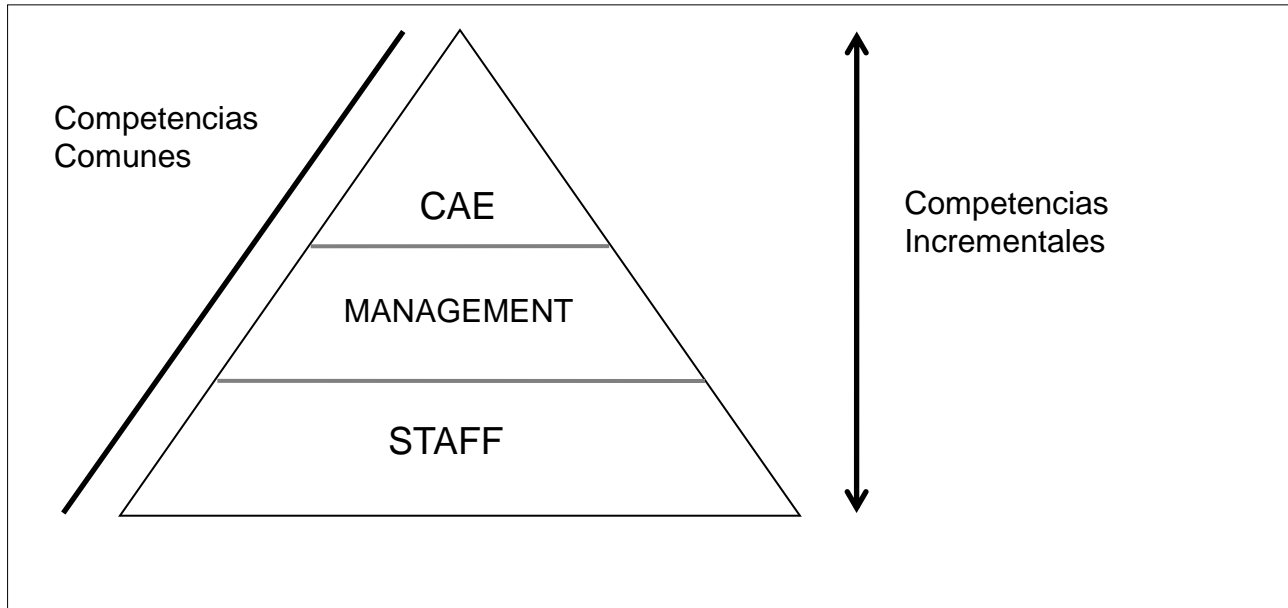
Habilidades Cognitivas

Competencia	Descriptor
1. Habilidades técnicas. <ul style="list-style-type: none">•Uso de tecnologías de información•Uso de métodos estadísticos	Seguir rutinas definidas con cierta maestría.
2. Habilidades analíticas/diseño <ul style="list-style-type: none">•Razonamiento lógico•Análisis y resolución de problemas	Identificar problemas, definir tareas, estructurar soluciones prototipos y formas de medir desempeños.
3. Habilidades de apreciación o evaluación <ul style="list-style-type: none">•Reconocer la importancia de hallazgos de auditoría•Pensamiento crítico	Realizar juicios complejos y creativos, frecuentemente en situaciones de ambigüedad.

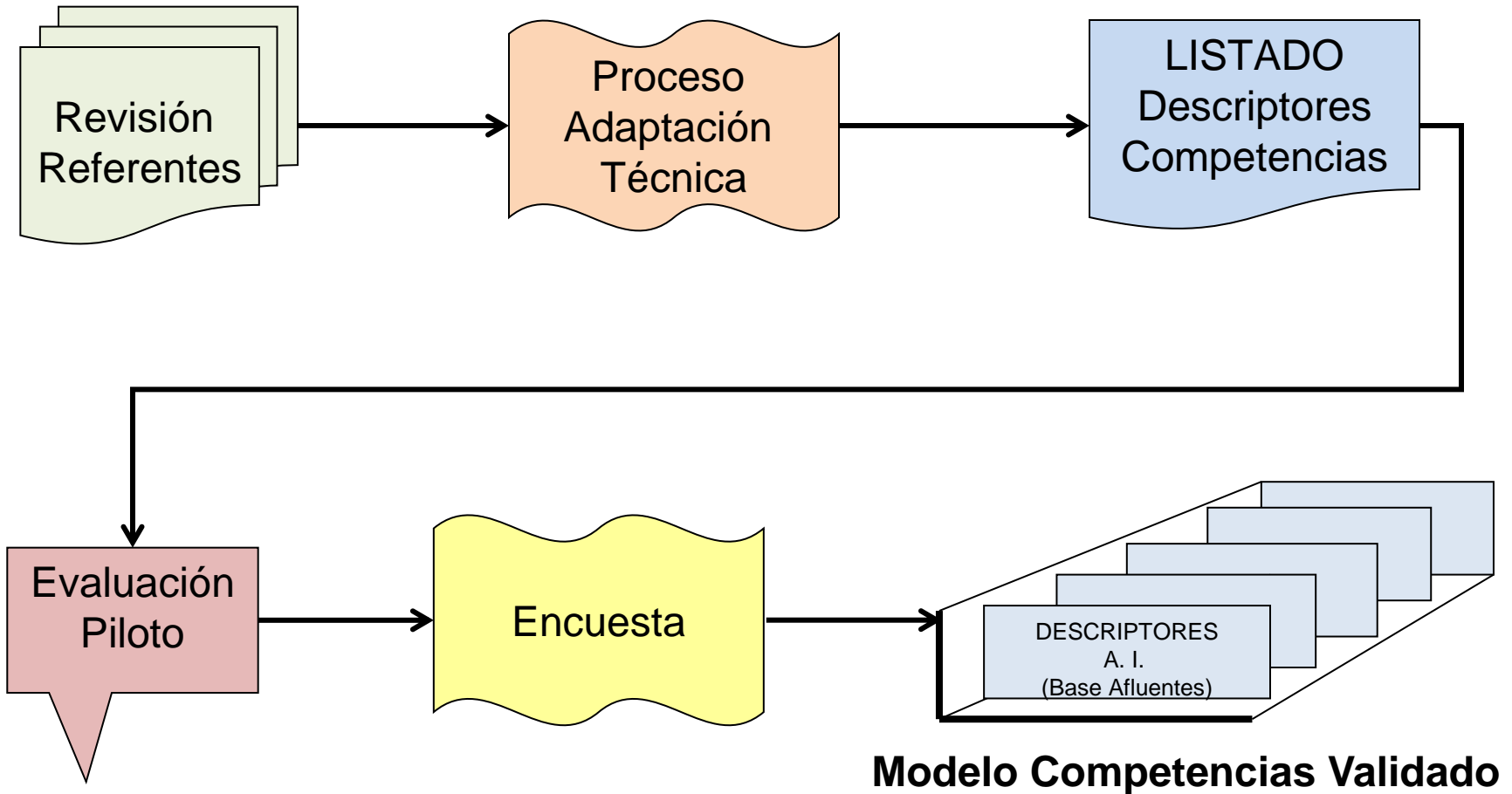
Habilidades Conductuales

Competencia	Descriptor
4. Habilidades personales <ul style="list-style-type: none">•Honestidad•Integridad	Manejarse bien en situaciones desafiantes, estresantes, conflictivas, y cambiantes.
5. Habilidades interpersonales <ul style="list-style-type: none">•Comunicación•Trabajo en equipo	Asegurar resultados a través de interacciones con otros.
6. Habilidades organizacionales <ul style="list-style-type: none">•Adaptar el trabajo de auditoría interna a los sistemas, métodos y estándares organizacionales•Obtener conocimiento de la organización	Asegurar resultados a través del uso de redes organizacionales.

Requerimientos Jerárquico



Metodología



Proceso de Adaptación Técnica

- ❖ Sistematización de la información
- ❖ Evaluación de las taxonomías de competencias
- ❖ Proceso de composición de competencias
 - ❖ Análisis
 - ❖ Traducción
 - ❖ Intersección
 - ❖ Adaptación técnica (nueva sintaxis y redacción)

Evaluación Piloto

- × Consulta Expertos
- × Focus Group
- × Encuesta Piloto
- × Resultado
 - + Nuevas competencias
 - + Refinamiento de competencias

3. EL PRODUCTO

Estructura Modelo Competencias



Estructura Modelo Competencias

□ Competencias Generales

- ❖ Organizacional y social
- ❖ Niveles complejidad intelectual/procedural mixtos
- ❖ → comprender, adaptar, adecuar, utilizar y verificar

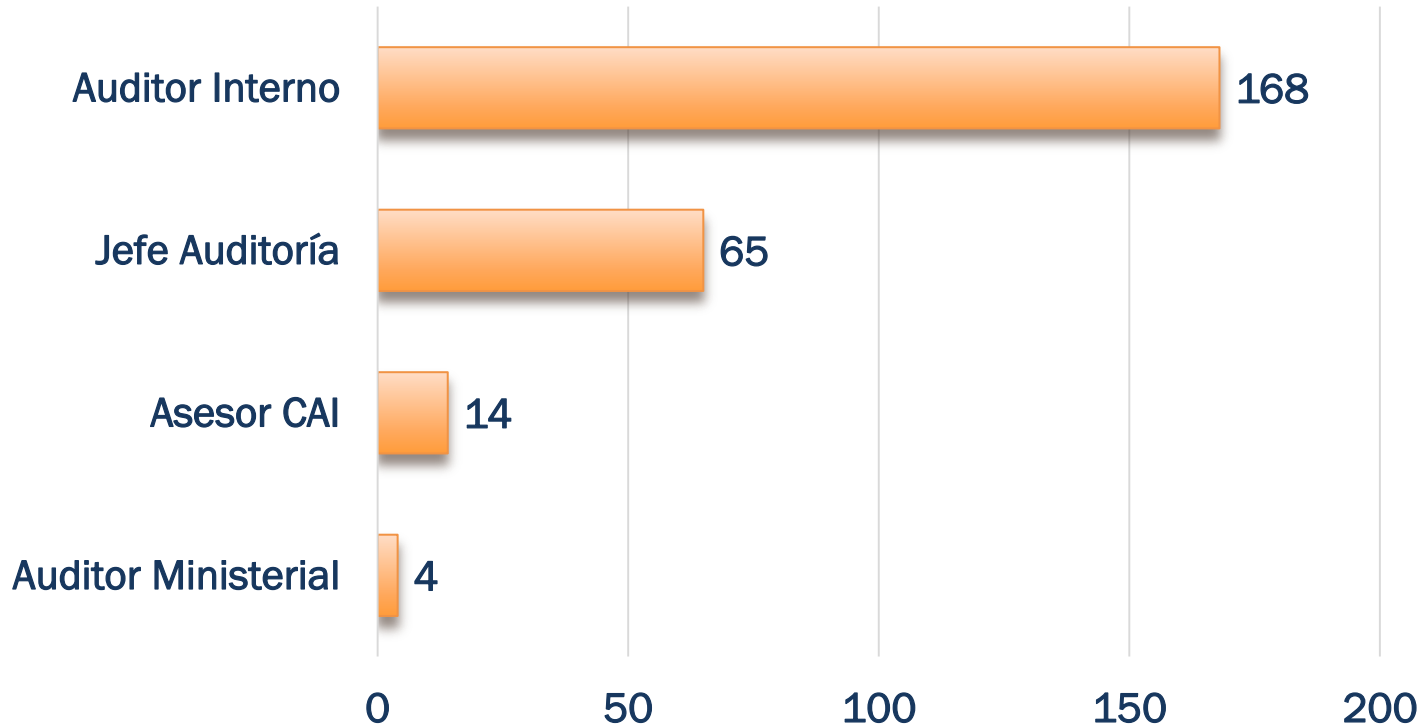
□ Habilidades Conductuales (saber ser)

- ❖ Habilidades personales
- ❖ → demostrar, observar, valorar, apreciar
- ❖ Habilidades interpersonales
- ❖ → colaborar, cooperar, fomentar, respetar, compartir

□ Habilidades Técnicas (Cognitivo + saber actuar)

- ❖ H. Técnicas (T)
- ❖ → planificar, ejecutar, implementar, integrar
- ❖ H. Análisis/Diseño (AD)
- ❖ → proponer, estimar, sistematizar, organizar, modelar
- ❖ H. Evaluación Experta (EE)
- ❖ → evaluar, juzgar, anticipar, opinar, proponer

Encuestados



Total: 251 profesionales

Escala Valoración

Valor	Significado	Descripción
1	NO IMPORTANTE	La competencia no tiene importancia o no es requerida
2	POCO IMPORTANTE	La competencia es de baja importancia o es escasamente requerida
3	MEDIANAMENTE IMPORTANTE	La competencia es medianamente importante o relativamente requerida
4	MUY IMPORTANTE	La competencia es muy importante o muy requerida
5	INDISPENSABLE	La competencia es indispensable, esencial o de vital importancia

Estructura Modelo Competencias



Competencias Generales

#	Competencia	N Total	Sólo Respuesta 5 Indispensable		Respuesta 1 a 5	
			N	%	M	DS
1	Mantiene una actitud ética en el ejercicio de la auditoría interna	251	244	97%	4,96	0,30
2	Mantiene observancia de la ética pública y del marco de probidad que regula a los órganos de la administración del Estado	251	236	94%	4,94	0,26
3	Conoce, comprende y se adecua al marco legal general del sector público y al marco normativo específico del organismo de gobierno donde se desempeña	251	199	79%	4,77	0,46
4	Privilegia un análisis objetivo de los hechos acontecidos durante su desempeño como auditor interno, por sobre el análisis interpretativo-subjetivo	251	198	79%	4,77	0,46
5	Comprende a la auditoría interna como una actividad subordinada a la mejora del control interno y la disminución del riesgo , ayudando a la institución a cumplir sus objetivos	251	196	78%	4,75	0,53

Competencias Generales

#	Competencia	N Total	Sólo Respuesta 5 Indispensable		Respuesta 1 a 5	
			N	%	M	DS
6	Comprende y promueve el valor agregado de la auditoría interna al interior de organización y comunica dicho valor a la Alta Dirección	251	192	76%	4,75	0,49
7	Mantiene comunicación abierta y eficaz en modalidad oral y escrita con los distintos actores que participan en el proceso de auditoría interna	251	191	76%	4,75	0,47
8	Mantiene disposición al aprendizaje continuo y al desarrollo de la actividad de auditoría interna	251	187	75%	4,73	0,51
9	Identifica y resuelve problemas asociados a la actividad de auditoría interna	251	177	71%	4,67	0,54
10	Conoce y comprende el sector público , su organización y la estructura y orgánica de Gobierno	251	176	70%	4,63	0,62

Competencias Conductuales

#	Competencia	N Total	Sólo Respuesta 5 Indispensable		Respuesta 1 a 5	
			N	%	M	DS
			1	Preserva la confidencialidad de los hallazgos e información derivada del ejercicio profesional de la auditoría interna	251	221
2	Demuestra una actitud equilibrada en el ejercicio de la auditoría interna, con ausencia de sesgos y con neutralidad política	251	217	86%	4,86	0,36
3	Valora y ejercita la honestidad , buscando ser razonable y justo en el ejercicio de la auditoría interna	251	216	86%	4,84	0,40
4	Valora y fomenta la objetividad en el ejercicio de la auditoría interna, superponiendo los hechos sobre el modo personal de entenderlos o interpretarlos	251	210	84%	4,82	0,41
5	Manifiesta permanentemente sensibilidad ética , subordinándose al principio de gobernanza y requerimientos de probidad al enfrentar eventuales conflictos de interés	251	207	82%	4,80	0,46

Competencias Conductuales

#	Competencia	N Total	Sólo Respuesta 5 Indispensable		Respuesta 1 a 5	
			N	%	M	DS
6	Valora y preserva la integridad en el ejercicio de la auditoría interna, evitando siempre que consideraciones propias o de otros relacionados afecten los intereses de los demás	251	205	82%	4,80	0,44
7	Comunica en forma efectiva los objetivos, alcances, hallazgos y resultados de la auditoría interna, de modo oral y/o escrito, seleccionando medios de comunicación pertinentes	251	197	78%	4,78	0,42
8	Demuestra juicio al actuar en conciencia y con prudencia en las actividades de la auditoría interna	251	196	78%	4,75	0,50
9	Demuestra autonomía moral (autodeterminación de grado de correctitud) en la ejecución de actividades de auditoría interna dentro de la organización	251	195	78%	4,73	0,59
10	Demuestra responsabilidad e iniciativa en el cargo que desempeña dentro de la ejecución de la auditoría interna	251	190	76%	4,73	0,52

Competencias Técnicas

#	Competencia	N Total	Sólo Respuesta 5 Indispensable		Respuesta 1 a 5	
			N	%	M	DS
1	Redacta y elabora documentos de trabajo e informes de auditoría interna, procurando comunicación efectiva entre los usuarios de dicha información	251	194	77%	4,76	0,47
2	Ilustra con evidencias los argumentos y conclusiones resultantes de la actividad de auditoría interna	249	190	76%	4,72	0,53
3	Efectúa una lectura comprensiva de documentos e información relevante para la auditoría interna y la elaboración posterior de informes técnicos	248	182	73%	4,72	0,48
4	Prevé que la información disponible para la toma de decisiones sea relevante, precisa y suficiente	247	168	68%	4,62	0,61
5	Demuestra conocimiento del negocio y modela sus procesos claves , identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas	247	167	68%	4,65	0,53

Competencias Técnicas

#	Competencia	N Total	Sólo Respuesta 5 Indispensable		Respuesta 1 a 5	
			N	%	M	DS
6	Demuestra conocimiento de la estructura del sector público, orgánica administrativa y legal de Gobierno y del sector industrial donde se desempeña	249	168	67%	4,63	0,58
7	Integra el razonamiento lógico en el diseño y ejecución de las tareas de auditoría interna	247	155	63%	4,59	0,57
8	Evalúa la suficiencia, calidad e importancia relativa de los datos e información disponible para el ejercicio de la auditoría interna	248	153	62%	4,56	0,61
9	Organiza el acceso a los datos e información requeridos para implementar el programa de auditoría interna	248	148	60%	4,54	0,60
10	Realiza la actividad de auditoría interna bajo la lógica de continuidad del negocio , subordinada al plan estratégico organizacional	250	146	58%	4,53	0,63

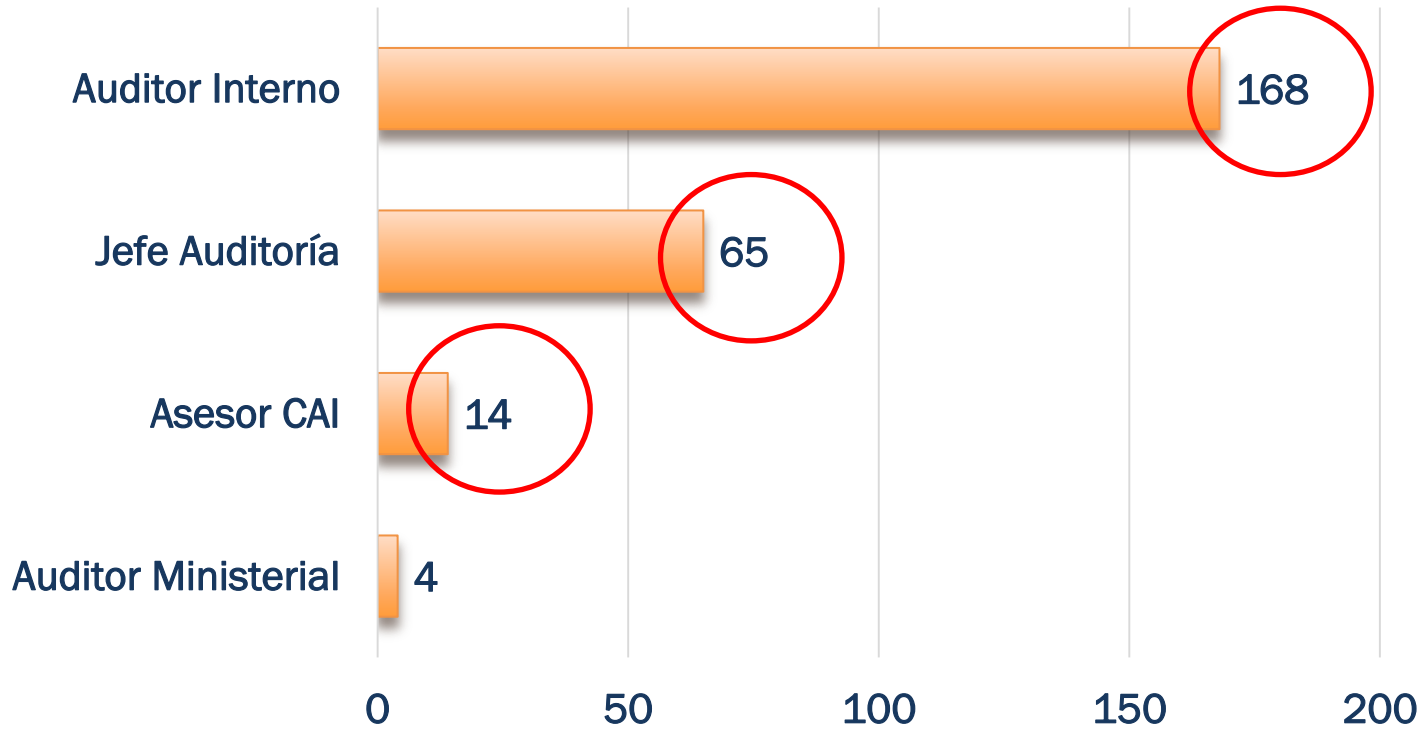
Herramientas y Técnicas

#	Competencia	N Total	Sólo Respuesta 5 Indispensable		Respuesta 1 a 5	
			N	%	M	DS
1	Matriz de riesgos estratégica	251	165	66%	4,57	0,67
2	Herramientas y técnicas de control, evaluación del control y análisis de riesgo	251	162	65%	4,59	0,61
3	Medios de comunicación electrónicos para la actividad de auditoría interna	251	144	57%	4,48	0,67
4	Herramientas y técnicas de revisión analítica y evaluación de la calidad	251	132	53%	4,42	0,70
5	Papeles electrónicos de trabajo	251	119	47%	4,33	0,77

Herramientas y Técnicas

#	Competencia	N Total	Sólo Respuesta 5 Indispensable		Respuesta 1 a 5	
			N	%	M	DS
6	Técnicas de muestreo estadístico	251	104	41%	4,18	0,84
7	Herramientas y técnicas de análisis diagnóstico y estratégico (ejemplo: FODA)	251	104	41%	4,12	0,94
8	Técnicas de análisis y resolución de problemas	251	102	41%	4,12	0,95
9	Técnicas de autoevaluación del control	251	101	40%	4,14	0,90
10	Técnicas y herramientas de análisis financiero	251	101	40%	4,12	0,96

Diferencias Significativas Auditor Interno y Jefe Auditoría



Total: 251 profesionales

Competencias Generales (3)

#	Competencia	Cargo	N Total	Sólo respuesta 5 Indispensable		Respuesta 1 a 5	
				N	%	M	DS
2	Mantiene observancia de la ética pública y del marco de probidad que regula a los órganos de la administración del Estado	Jefe Auditoría	69	68	98,6	4,99	0,12
		Auditor Interno	168	156	92,9	4,92	0,29
15	Comprende y adapta el trabajo a la naturaleza de la organización donde se implementa, incorporando esa información al diagnóstico y planificación de las actividades de auditoría interna	Jefe Auditoría	69	54	78,3	4,78	0,42
		Auditor Interno	168	99	58,9	4,56	0,56
18	Construye relaciones de confianza y utiliza redes que facilitan el desempeño de la auditoría interna dentro de la organización	Jefe Auditoría	69	49	71,0	4,70	0,49
		Auditor Interno	168	92	54,8	4,43	0,70

Competencias Conductuales (7)

#	Competencia	Cargo	N Total	Sólo respuesta 5 Indispensable		Respuesta 1 a 5	
				N	%	M	DS
6	Valora y preserva la integridad en el ejercicio de la auditoría interna, evitando siempre que consideraciones propias o de otros relacionados afecten los intereses de los demás	Jefe Auditoría	69	60	87,0	4,87	0,34
		Auditor Interno	168	132	78,6	4,76	0,48
7	Comunica en forma efectiva los objetivos, alcances, hallazgos y resultados de la auditoría interna, de modo oral y/o escrito, seleccionando medios de comunicación pertinentes	Jefe Auditoría	69	60	87,0	4,87	0,34
		Auditor Interno	168	127	75,6	4,75	0,45
18	Fomenta y adopta la modalidad de trabajo en equipo para lograr relaciones productivas subordinadas a los objetivos y alcances de auditoría interna	Jefe Auditoría	69	47	68,1	4,65	0,54
		Auditor Interno	168	98	58,3	4,51	0,64

Competencias Técnicas (6)

#	Competencia	Cargo	N Total	Sólo respuesta 5 Indispensable		Respuesta 1 a 5	
				N	%	M	DS
5	Demuestra conocimiento del negocio y modela sus procesos claves, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas	Jefe Auditoría	68	57	83,8	4,81	0,47
		Auditor Interno	165	102	61,8	4,59	0,55
6	Demuestra conocimiento de la estructura del sector público, orgánica administrativa y legal de Gobierno y del sector industrial donde se desempeña	Jefe Auditoría	69	53	76,8	4,75	0,47
		Auditor Interno	166	106	63,9	4,58	0,61
8	Evalúa la suficiencia, calidad e importancia relativa de los datos e información disponible para el ejercicio de la auditoría interna	Jefe Auditoría	68	50	73,5	4,69	0,58
		Auditor Interno	166	96	57,8	4,51	0,62

Diferencias Significativas según Años Experiencia (Sólo Auditor Interno)

Cargo	Experiencia							Total
	0-2 años	3-4 años	5-9 años	10-14 años	15-19 años	20-24 años	25 ó más años	
Auditor Ministerial	0	0	2	2	0	0	0	4
Asesor CAI	4	0	5	3	1	0	1	14
Jefe Auditoría	6	15	9	19	5	6	5	65
Auditor Interno	49	32	49	17	11	9	1	168
Total	59	47	65	41	17	15	7	251

Competencias Generales (3)

#	Competencia	Cargo	N Total	Sólo respuesta 5 Indispensable		Respuesta 1 a 5	
				N	%	M	DS
5	Comprende a la auditoría interna como una actividad subordinada a la mejora del control interno y la disminución del riesgo, ayudando a la institución a cumplir sus objetivos	0-2 años	49	44	89,8	4,90	0,31
		5-9 años	49	36	73,5	4,71	0,50
6	Comprende y promueve el valor agregado de la auditoría interna al interior de organización y comunica dicho valor a la Alta Dirección	0-2 años	49	33	67,3	4,65	0,52
		5-9 años	49	43	87,8	4,88	0,33
10	Conoce y comprende el sector público, su organización y la estructura y orgánica de Gobierno	0-2 años	49	26	53,1	4,47	0,62
		5-9 años	49	38	77,6	4,73	0,53

Competencias Conductuales (1)

#	Competencia	Cargo	N Total	Sólo respuesta 5 Indispensable		Respuesta 1 a 5	
				N	%	M	DS
1	Preserva la confidencialidad de los hallazgos e información derivada del ejercicio profesional de la auditoría interna	0-2 años	49	39	79,6	4,80	0,41
		5-9 años	49	46	93,9	4,94	0,24

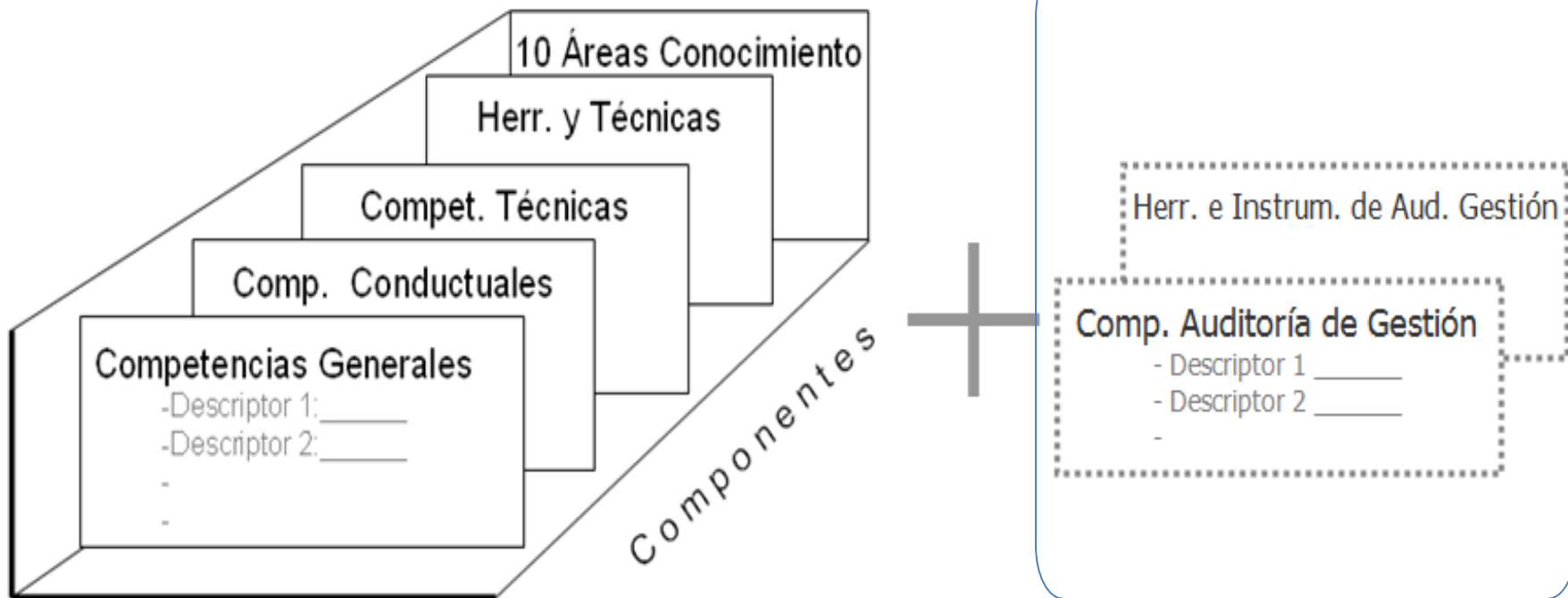
Competencias Técnicas (10)

#	Competencia	Cargo	N Total	Sólo respuesta 5 Indispensable		Respuesta 1 a 5	
				N	%	M	DS
8	Evalúa la suficiencia, calidad e importancia relativa de los datos e información disponible para el ejercicio de la auditoría interna	0-2 años	49	24	49,0	4,41	0,64
		5-9 años	49	31	63,3	4,61	0,53
11	Planifica e integra técnicas de evaluación del control y análisis de riesgo en el trabajo de auditoría interna	0-2 años	49	24	49,0	4,33	0,75
		5-9 años	49	35	72,9	4,71	0,50
12	Confecciona presentaciones y un relato oral efectivos para dar a conocer los hallazgos o información de la auditoría interna realizada	0-2 años	49	21	42,9	4,20	0,82
		5-9 años	49	31	64,6	4,58	0,65

Herramientas y Técnicas (3)

#	Competencia	Cargo	N Total	Sólo respuesta 5 Indispensable		Respuesta 1 a 5	
				N	%	M	DS
1	Matriz de riesgos estratégica	0-2 años	49	22	44,9	4,29	0,76
		5-9 años	49	38	77,6	4,76	0,48
2	Herramientas y técnicas de control, evaluación del control y análisis de riesgo	0-2 años	49	23	46,9	4,35	0,78
		5-9 años	49	34	69,4	4,69	0,47
13	Técnicas de auditoría basadas en TIC (en inglés conocidas como CAATs)	0-2 años	49	13	26,5	3,78	1,19
		5-9 años	49	19	38,8	3,96	1,00

Esquema Modelo AIG



❑ Detalles en <http://www.auditoriainternadegobierno.cl/>

❑ **DOCUMENTO TÉCNICO N° 76; Marzo 2015**

4. DERIVADOS

DEPENDENCIA:
**SECRETARÍA GENERAL
DE GOBIERNO**

ÁREA:
**AUDITORÍA INTERNA DE
GOBIERNO**

FECHA VIGENCIA:
01.01.2015

Definición del puesto de trabajo ¿Qué es un AIG?

El puesto de trabajo de Auditor Interno de Gobierno describe un profesional que deberá desempeñarse con independencia, objetividad y de modo sistemático y disciplinado en la gestión de riesgos y la mejora de los controles internos dentro de las organizaciones del Estado y de Gobierno. Consecuentemente, deberá promover la agregación de valor a la administración en el cumplimiento de sus objetivos y propiciar la mejora continua de sus operaciones.

En el esfuerzo por gestionar riesgos y mejorar los controles internos debe desplegar conocimientos, habilidades, destrezas, herramientas y técnicas pertinentes que le permitan identificar, evaluar, medir y reportar las amenazas y oportunidades que afectan el logro de los objetivos de la administración y operaciones del Estado.

Con formación de nivel superior en las diversas áreas del conocimiento, requiere dominio de los principios de administración, de la naturaleza, metodología, procedimientos y

**Formación Profesional
base deseable**

- Profesional de cualquier disciplina.
- Egresado de Universidades, Institutos y Centros de Formación Técnica reconocidos por el Estado chileno.
- Deseable estudios en áreas de Administración de Empresas, leyes, auditoría y contabilidad.

Descripción Actividades/Tareas principales ¿Qué hace un AIG? ¿Actividades características?

La actuación típica del Auditor Interno de Gobierno se verifica al observarle:

1. Apoyando el levantamiento del Programa Anual de Auditorías Interna al interior de la administración del Estado
2. Modelando procesos críticos de la organización en tanto reportan riesgo y/o potenciales debilidades en el sistema de control interno para el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales
3. Proponiendo y gestionando metodologías, herramientas y técnicas para la ejecución de las auditorías interna programadas
4. Utilizando tecnologías de información y comunicación para analizar, organizar y reportar información
5. Trabajando en equipo, participando

Experiencia requerida

- No requiere experiencia directa
- Deseable experiencia en gestión y control de procesos

Evidencias de Diagnósis y/o Desempeño

Directa

- Observaciones en terreno
- Autoevaluación
- Evaluación del Jefe Directo
- Prueba Conocimientos Específicos

Indirecta

- Informe de Auditoría.
- Cartas de distinción o reconocimiento.
- Informes de Certificaciones
- Informes de supervisores técnicos
- Cartas de recomendación.
- Diplomas y cursos de capacitación
- Registros personales varios (certificados, licencias, CVs, etc.)

<p>Competencias Claves</p>	<p>C. Generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene actitud ética y conducta proba en el ejercicio de la auditoría interna de gobierno • Conoce, comprende y se adecua al marco legal general del sector público y del organismo donde se desempeña • <p>C. Conductuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preserva la confidencialidad de los hallazgos e información derivada del ejercicio profesional • Demuestra una actitud equilibrada en el ejercicio de la auditoría interna, con ausencia de sesgos y con neutralidad política • <p>C. Técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redacta y elabora documentos de trabajo e informes de auditoría interna, procurando comunicación efectiva • Ilustra con evidencias los argumentos y conclusiones resultantes de la actividad de auditoría interna • <p>El profesional deberá demostrar dominio en los tópicos siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teorías, Metodologías y Estándares de Auditoría Interna • Ética, Ética Pública y Fraude • Gobierno, Control Interno y Riesgo • Finanzas, Contabilidad financiera, gubernamental y gerencial • Teoría y Comportamiento Organizacional • Sector Público, Gobierno, Leyes y Regulación • Tecnologías de Información y Comunicación • Análisis y Muestreo Estadístico de Auditoría •
<p>Conocimientos (pueden definirse de acuerdo a los requerimientos específicos del Servicio Público)</p>	<p>Herramientas y técnicas (pueden definirse de acuerdo a los requerimientos específicos del Servicio Público)</p>
	<p>El profesional deberá estar familiarizado con las siguientes herramientas y técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matriz de Riesgo. • Herramientas y técnicas de control, evaluación del control y análisis de riesgo • Medios de comunicación electrónicos para la actividad de auditoría interna •

Desafíos y Oportunidades para el Fortalecimiento de la Auditoría Interna de Gobierno

- ❑ **Desarrollar un diagnóstico de las competencias actuales de los auditores internos de gobierno.**
- ❑ **Determinar las brechas de competencias actuales de los auditores internos respecto al modelo de competencias.**
- ❑ **Generar acciones para cubrir brechas detectadas.**
- ❑ **Incorporar el modelo de competencias en el sistema de gestión de recursos humanos de cada repartición pública.**