

DOCUMENTO TÉCNICO N° 100

Versión 0.1



Consejo de
Auditoría Interna
General de
Gobierno

Gobierno de Chile

CONCEPTOS BÁSICOS DE UN PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO Y MEJORA DE LA CALIDAD PARA LA AUDITORÍA INTERNA EN EL SECTOR PÚBLICO

Este documento está concebido para introducir a los profesionales de auditoría interna, en los conocimientos y prácticas requeridas para la evaluación del cumplimiento de los elementos obligatorios del Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna del THEIA, como también, para la evaluación de la eficiencia y eficacia de la actividad de auditoría interna y la identificación de oportunidades de mejora.

© Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2018.
N° Registro Propiedad Intelectual: A-286569

Enero 2018

MINISTERIO
SECRETARÍA GENERAL
DE LA PRESIDENCIA

CAIGG
Área de Estudios

TABLA DE CONTENIDOS

MATERIAS	PÁGINA
PRESENTACIÓN	2
I.- INTRODUCCIÓN.....	3
II.- ANTECEDENTES GENERALES	4
III.- MARCO NORMATIVO DEL PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO Y MEJORA DE LA CALIDAD PARA LA AUDITORÍA INTERNA – NORMAS DEL THEIA.....	5
IV.- ESCALAS DE EVALUACIÓN Y MODELOS DE CAPACIDAD/MADUREZ DE LA AUDITORÍA INTERNA.....	21
V.- MANUAL DE EVALUACIÓN DE CALIDAD PARA LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA DEL THEIA.....	23
VI.- BIBLIOGRAFÍA	25
VII.- ANEXOS	26
ANEXO N° 1: EJEMPLO DE ESTRUCTURA PARA UN INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA DE CALIDAD DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA	26
ANEXO N° 2: EJEMPLO DE MODELO DE CAPACIDAD/MADUREZ DE LA AUDITORÍA INTERNA	27

PRESENTACIÓN

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

En este ámbito, se pone a disposición de la red de auditores gubernamentales, el Documento Técnico N° 100, denominado “Conceptos Básicos de un Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad para la Auditoría Interna en el Sector Público”. Este documento está concebido para introducir a los profesionales de auditoría interna, en los conocimientos y prácticas requeridas para la evaluación del cumplimiento de los elementos obligatorios del Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna del THEIA, como también, para la evaluación de la eficiencia y eficacia de la actividad de auditoría interna y para la identificación de oportunidades de mejora.

El presente documento, es parte del Modelo Integral de Auditoría Interna de Gobierno.

Santiago, enero 2018.



Daniella Caldana Fulss
Auditora General de Gobierno

I.- INTRODUCCIÓN

Según 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 (Normas del THEIA), emitidas por The Institute of Internal Auditors (THEIA), “La actividad de auditoría interna debe adoptar un proceso para vigilar y evaluar la eficacia global del programa de calidad”.

La finalidad principal de este proceso es permitir una evaluación del cumplimiento de los elementos obligatorios del Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna del THEIA (MIPP), por parte de la actividad de auditoría interna. También se evalúa su eficiencia y eficacia y se identifican oportunidades de mejora.

El Sistema de Auditoría Interna en el Sector Público, desde comienzos del año 2004 ha venido experimentado una evolución con la finalidad de considerar y aplicar todos los cambios experimentados por la disciplina de auditoría en los últimos años. Habiendo alcanzado este nivel de desarrollo, el próximo paso estaría dado por la implementación de un Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC), y posteriormente, una evaluación y certificación de calidad en el trabajo de la actividad de auditoría interna en el Estado.

En base a las directrices del THEIA, se introducen elementos básicos conceptuales para la implementación de un PAMC, de acuerdo a la realidad de las unidades de auditoría interna gubernamental de Chile, de manera de que posteriormente se pueda establecer y medir la calidad del trabajo en esas unidades, que avale y sustente las responsabilidades en el cumplimiento de sus objetivos, funciones y responsabilidades; agregando valor a la organización, promoviendo el cumplimiento de normas sobre probidad administrativa y asegurando el uso eficiente y eficaz de los recursos públicos, mediante la generación y el fortalecimiento de una estrategia de prevención y mejoramiento continuo que permita contar con controles efectivos que mitiguen los riesgos asociados a la gestión.

En lo principal, el documento comienza con una breve descripción de conceptos sobre calidad; posteriormente se identifican y desarrollan las normas de atributos relacionadas con el Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad; luego se destacan tipos de escalas de evaluación de la conformidad, así como modelos de capacidad/madurez; por último, se resume los principales aspectos del manual de evaluación de calidad para la actividad de auditoría interna, publicado por el THEIA.

En anexos, se presentan formatos para el informe de evaluación y un ejemplo de estructura adaptada del Modelo de Capacidad/Madurez del THEIA, que puede ser utilizada para el Sector Público.

II.- ANTECEDENTES GENERALES

Para la formulación de este documento se han considerado las Normas de Auditoría Interna Nacionales e Internacionales¹.

De acuerdo a las referidas normas, la auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consultoría, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Le ayuda a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Los auditores eficaces y eficientes no solo contribuyen a mejorar las operaciones y controles en una organización. También educan y hacen recomendaciones a la alta dirección y demás directivos, con la finalidad de ayudar al cumplimiento de las metas y objetivos de las entidades gubernamentales.

La forma para determinar lo que el auditor interno debe hacer para obtener resultados de calidad y lo que debe hacer para lograr eficacia y profesionalismo a largo plazo, está dada por el cumplimiento de estándares de calidad para el ejercicio de la auditoría interna. Lo anterior conlleva realizar evaluaciones de calidad para validar el cumplimiento con dichos estándares y corregir las brechas que se observen. Cuando estas prácticas se hacen de forma rutinaria, pueden llevar al éxito tanto a los auditores como a las organizaciones para las cuales trabajan.

El concepto de aseguramiento de la calidad en auditoría interna, es equivalente al de cualquier entorno o ámbito productivo, donde se cuenta con un proceso que tiene como objetivo asegurar que el producto o servicio que se entrega a los clientes, cumple con las funciones y características esenciales incluidas en su diseño.

En el caso específico de auditoría interna, se busca dar certeza de que esta cumple sus responsabilidades con las máximas autoridades y la organización, tal como ha sido definido por la alta dirección y por los criterios técnicos que se deben cumplir en la profesión de auditoría interna.

De acuerdo a las las Normas del THEIA, el director ejecutivo de auditoría (Jefe de Auditoría en el Sector Público) debe desarrollar y mantener un Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC) que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna. Este programa incluye evaluaciones de calidad externas e internas periódicas, así como supervisión interna continua. Cada parte del PAMC, debe estar diseñada para ayudar a la actividad de auditoría interna a añadir valor, a mejorar las operaciones de la organización y a proporcionar aseguramiento de que esta cumple con el Código de Ética y las Normas del THEIA.

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

III.- MARCO NORMATIVO DEL PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO Y MEJORA DE LA CALIDAD PARA LA AUDITORÍA INTERNA – NORMAS DEL THEIA

A continuación se describen las normas de atributos referidas al Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC)². Estas han sido adaptadas, en lo que corresponda, de acuerdo a las nomenclaturas utilizadas para los cargos y funciones en el Sector Público de nuestro país.

1.- NORMAS DE ATRIBUTOS ESPECÍFICAS

Para implementar la norma sobre atributos 1300 – Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad, el Jefe de Auditoría debe tener en cuenta los requisitos relacionados con los siguientes componentes:

- Evaluaciones internas (norma sobre atributos 1311).
- Evaluaciones externas (norma sobre atributos 1312).
- Informe sobre el programa de aseguramiento y mejora de la calidad (norma sobre atributos 1320).
- Utilización de “Cumple con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna” (norma sobre atributos 1321).
- Declaración de incumplimiento (norma sobre atributos 1322).

a) NORMA SOBRE ATRIBUTOS 1300 - PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO Y MEJORA DE LA CALIDAD

Esta norma señala que el Jefe de Auditoría debe desarrollar y mantener un PAMC que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna.

El PAMC está concebido para permitir una evaluación del cumplimiento de las Normas del THEIA por parte de la actividad de auditoría interna, y una evaluación de si los auditores internos aplican el Código de Ética³. También se evalúa la eficiencia y eficacia de la actividad de auditoría interna y se identifican oportunidades de mejora.

El MIPP destaca que el Jefe de Auditoría debería alentar la supervisión del Jefe de Servicio en el PAMC.

Elementos que sirven para demostrar conformidad con el PAMC por la auditoría interna en el Sector Público

Son muchas las actividades y documentos que según el THEIA permiten demostrar conformidad con la norma de atributos 1300, los más destacables son:

- El propio PAMC formulado y aprobado por el Jefe de Auditoría.

² Para obtener las Normas del THEIA, y las guías de implementación y otros materiales de propiedad del Instituto de Auditores Internos, visite: www.globaliaa.org.

³ Ver Documento Técnico N° 99: Relación entre los Principios y Reglas de Conducta del Código de Ética del THEIA y la normativa nacional, emitido por el CAIGG.

- La documentación que muestre la comunicación que haya realizado el Jefe de Auditoría al Jefe de Servicio sobre los resultados del PAMC.
- Los resultados de las evaluaciones internas y externas de calidad realizadas en la unidad de auditoría interna del servicio público. Estos resultados suelen incluir: hallazgos, planes de acción y acciones correctivas implementadas para mejorar el cumplimiento del Código de Ética y de las Normas del THEIA, por parte de la actividad de auditoría interna.
- Cualquier documentación que evidencie acciones realizadas e implementadas efectivamente, para mejorar la eficacia y eficiencia de la actividad de auditoría interna.
- En relación a las evaluaciones externas, puede demostrar conformidad con la norma de atributos 1300, la documentación del evaluador o equipo evaluador externo, o la validación independiente, documentada por escrito de un proceso de autoevaluación.
- Las actas de las reuniones en que participó el Jefe de Servicio, para debatir el PAMC y sus resultados con el Jefe de Auditoría.
- También se constituyen en evidencia, los documentos de las presentaciones sobre el PAMC, realizadas por el Jefe de Auditoría al Jefe de Servicio.

La Guía de Implementación 1300 del MIPP, denominada *Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad*, proporciona una mayor orientación sobre los requisitos de los PAMC que deben ser examinados. También es recomendable leer el *Manual sobre evaluaciones de calidad para la actividad de auditoría interna*, publicado por el THEIA.

b) NORMA SOBRE ATRIBUTOS 1311 – EVALUACIONES INTERNAS

Según esta norma de atributos las evaluaciones internas de calidad deben incluir:

- El seguimiento continuo del desempeño de la actividad de auditoría interna, y
- Autoevaluaciones periódicas o evaluaciones por parte de otras personas dentro de la organización con conocimientos suficientes de las prácticas de auditoría interna.

Las evaluaciones internas permiten evaluar el cumplimiento de los elementos obligatorios del MIPP por parte de la actividad de auditoría interna, la calidad y la supervisión del trabajo, la idoneidad de las políticas y procedimientos, el valor añadido que la auditoría interna aporta a la organización y si se han establecido indicadores clave de desempeño y si estos alcanzan los objetivos fijados.

Según el MIPP, las evaluaciones internas deben incluir los siguientes objetivos:

- Determinar si las acciones de la actividad de auditoría interna se desarrollan de acuerdo al estatuto de auditoría y cumplen con las expectativas del Jefe de Servicio.
- Proporcionar una visión profunda del nivel de eficacia y eficiencia de los trabajos de auditoría. Esto debe incluir la evaluación de la actividad de auditoría interna a un alto nivel de eficiencia y eficacia, lo cual es esencial para lograr el cumplimiento de la calidad.
- Determinar si los servicios de aseguramiento y consultoría aplican las mejores prácticas y agregan valor a los procesos de negocios de la organización.
- Proponer recomendaciones para mejorar la actividad de auditoría interna.

- Demostrar el grado de conformidad de la actividad de auditoría interna con las Normas del THEIA.
- Preparar a los auditores internos para una revisión externa posterior.

b.1) Supervisión continua del desempeño

El Jefe de Auditoría, al realizar la supervisión continua debe asegurar que periódicamente se revisa la actividad de auditoría interna, con la finalidad de determinar si los procesos de auditoría interna están aportando calidad, basando su conclusión en la evaluación de todos y cada uno de los trabajos de auditoría realizados.

Según el MIPP, la supervisión continua se logra básicamente a través de la planificación y supervisión de los trabajos de auditoría, prácticas de trabajo estandarizadas, procedimientos para formular y preparar los papeles de trabajo y la comprobación de los mismos, informes de revisión del trabajo, y la identificación de cualquier debilidad o área que necesite mejorar, junto con planes de acción para implementar mejoras en esas áreas.

b.2) Autoevaluaciones periódicas o evaluaciones por parte de otras personas

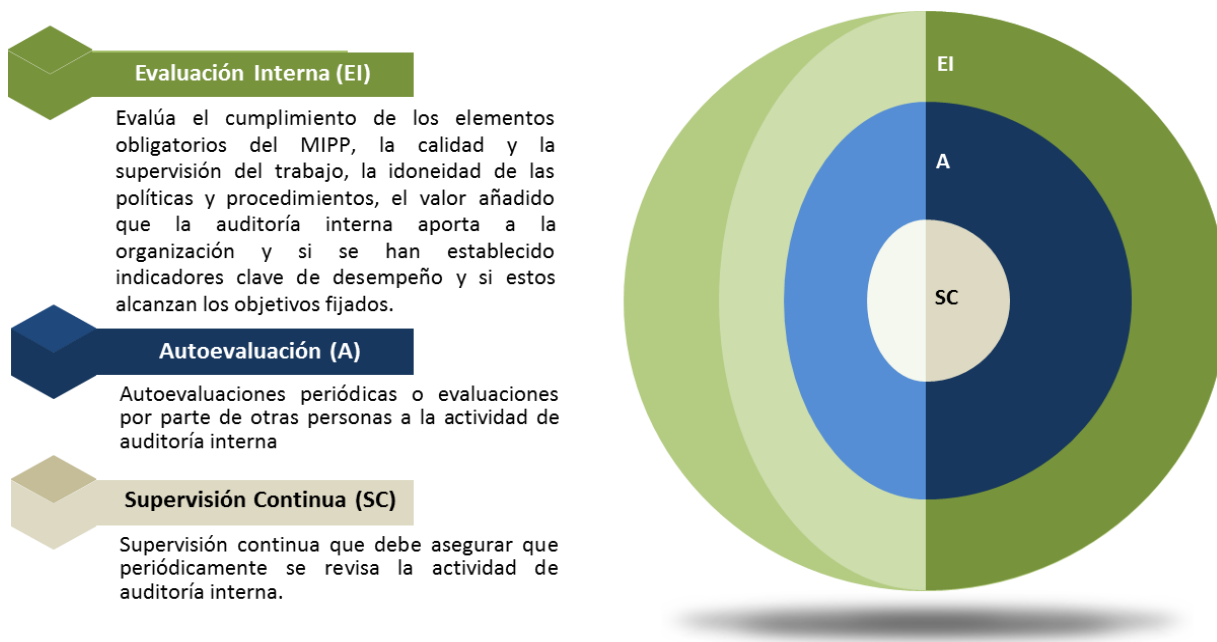
Las autoevaluaciones periódicas son realizadas para validar que la supervisión continua sea eficaz y para evaluar si la actividad de auditoría interna cumple con las Normas del THEIA y si los auditores internos aplican el Código de Ética de esa organización. Con dicho cumplimiento la actividad de auditoría interna también logra alinearse con la Definición de Auditoría Interna y con los Principios Fundamentales para la práctica profesional de la auditoría interna.

La Guía de Implementación 1311 del MIPP, denominada *Evaluaciones Internas*, proporciona una mayor orientación sobre los requisitos de los PAMC que deben ser examinados en las evaluaciones internas. También es recomendable leer el *Manual sobre evaluaciones de calidad para la actividad de auditoría interna*, publicado por el THEIA⁴.

En la figura N° 1, se presenta un esquema que muestra la relación que existe entre las evaluaciones internas según la norma de atributos 1311 y sus componentes, es decir, la supervisión continua del desempeño y las autoevaluaciones periódicas o evaluaciones realizadas por parte de otras personas.

⁴ Para obtener las guías de implementación, el manual de calidad y otros materiales de propiedad del THEIA, visite: www.globaliaa.org.

Figura N° 1. Relación entre supervisión continua y autoevaluaciones periódicas o evaluaciones por parte de otras personas y las evaluaciones internas en el PAMC



Fuente: CAIGG

b.3) Elementos que sirven para demostrar conformidad con el PAMC por la auditoría interna en el Sector Público

Existen varios documentos y antecedentes que pueden incluir evidencia de que se han realizado actividades de supervisión de acuerdo con el PAMC.

Generales:

- El propio PAMC formulado por el Jefe de Auditoría y aprobado por el Jefe de Servicio.

Supervisión Continua:

- Listas de verificación (*checklists*) y otros medios para proporcionar aseguramiento de que se están cumpliendo los procesos adoptados por la actividad de auditoría interna gubernamental, desde la planificación hasta el seguimiento, así como también para los trabajos de consultoría. Algunos ejemplos son:
 - *Documento Técnico N° 84 - Planificación del Trabajo de Auditoría Interna:* Cuadro N° 8. Ejemplo: Factores Claves en la Planificación del Trabajo de Auditoría Interna (Páginas 40 a la 41).
 - *Documento Técnico N° 87 - Seguimiento del Trabajo de Auditoría Interna:* Cuadro N° 9. Ejemplo: Factores Claves en la Supervisión del Trabajo de Seguimiento (Páginas 27 a la 28).

- *Documento Técnico N° 94 - Trabajos de Consultoría en Auditoría Interna: Cuadro N° 1. Ejemplo: Factores Claves en la Supervisión del Trabajo de Consultoría (Páginas 21 a la 25).*

- Retroalimentación y grado de satisfacción de los usuarios y clientes de auditoría interna y otras partes interesadas.
- Revisiones de indicadores o mediciones clave de desempeño de la auditoría interna (KPIs, por sus siglas en inglés), por ejemplo:
 - Presupuestos de proyectos de auditoría, sistemas de control de tiempos, cumplimiento del plan anual de auditoría, recuperación de costos.
 - Ciclo de tiempos de trabajo por etapa del proceso de auditoría interna, recomendaciones de auditoría aceptadas por la organización y cobertura del seguimiento de la implementación de medidas.

Por ejemplo, *Documento Técnico N° 63: Paso N° 8: Control del Avance y Resultados del Plan Anual de Auditoría* (Páginas 30 a la 32).

- Informes y presentaciones al Jefe de Servicio, sobre los resultados de la supervisión continua realizada en las actividades de la auditoría interna.

Autoevaluaciones periódicas o evaluaciones por parte de otras personas:

- Documentación de respaldo de la evaluación periódica realizada por el personal responsable del equipo de auditoría interna gubernamental, incluyendo el alcance de la revisión y la propuesta de plan para enfocar el trabajo, los papeles de trabajo y los informes.
- Informes de revisión de supervisores, que identifiquen debilidades o áreas que necesiten mejorar.
- Planes de acción correctivos para implementar las mejoras.
- Acciones correctivas formuladas e implementadas para mejorar la conformidad con las Normas del THEIA, la eficiencia y la eficacia de la actividad de auditoría interna.
- Informes y presentaciones al Jefe de Servicio, sobre los resultados de la autoevaluación periódica o evaluación realizada por parte de otras personas, respecto de las actividades de la auditoría interna.

c) NORMA SOBRE ATRIBUTOS 1312 - EVALUACIONES EXTERNAS

Los propósitos de la evaluación externa de calidad según el MIPP son:

- Evaluar la eficiencia y eficacia de la actividad de auditoría interna gubernamental, cuando realiza trabajos de aseguramiento y consultoría para el Jefe de Servicio, equipo directivo y terceros interesados.
- Evaluar la conformidad con el Código de Ética y las Normas del THEIA y dar una opinión sobre si la actividad de auditoría interna gubernamental, se desarrolla en conformidad con los componentes obligatorios del MIPP.
- Identificar oportunidades, ofrecer recomendaciones de mejoras y brindar asesoramiento al Jefe de Auditoría y al personal de auditoría interna, para mejorar su desempeño y sus servicios, y promover la imagen y credibilidad de la función de

auditoría interna. La evaluación externa puede incluir también comentarios y sugerencias de carácter operativo o estratégico.

Según esta norma de atributos, deben realizarse evaluaciones externas de calidad al menos una vez cada cinco años, por un evaluador o equipo de evaluación cualificado e independiente, que no pertenezca a la organización. Además de ser responsable de las evaluaciones internas, el Jefe de Auditoría es responsable, de asegurar que la actividad de auditoría interna realice una evaluación externa en los plazos antes señalados.

El Jefe de Auditoría debe analizar y resolver con el Jefe de Servicio, las siguientes materias en relación con las evaluaciones externas:

- La forma y frecuencia de las evaluaciones externas.
- Las cualificaciones e independencia del evaluador o equipo de evaluación externo, incluyendo cualquier potencial conflicto de intereses.

Un evaluador o equipo de evaluación cualificado demuestra su competencia en dos áreas: 1) en la práctica profesional de la auditoría interna y 2) en el proceso de evaluación externa.

La competencia puede demostrarse a través de un equilibrio de experiencia y conocimiento teórico. La experiencia obtenida en organizaciones de tamaño similar, complejidad, sector o industria y de similar contenido técnico es más valiosa que la experiencia en otras áreas menos relevantes, respecto de la que se está evaluando.

En el caso de un equipo de evaluación externo, no es necesario que todos los miembros cuenten con todas las competencias; es el equipo en su conjunto el que debe estar cualificado. El Jefe de Auditoría utilizará su juicio profesional para valorar si un evaluador o equipo demuestra competencia suficiente para considerarlo cualificado.

Un evaluador o equipo de evaluación independiente es aquél que no tiene conflictos de intereses reales o percibidos, y no forma parte ni está bajo el control de la organización a la cual pertenece la actividad de auditoría interna. El Jefe de Auditoría debe incentivar la participación del Jefe de Servicio en el PAMC, para reducir los conflictos de intereses, potenciales o percibidos.

c.1) Enfoques para realizar las evaluaciones externas

Según el MIPP, las evaluaciones externas pueden realizarse a través de una de las siguientes formas:

i) Evaluación externa completa

En este enfoque las evaluaciones externas son realizadas generalmente por un equipo especializado, que es contratado por la organización para tal efecto.

El equipo debe estar integrado por profesionales competentes y liderado por un responsable profesional y con la experiencia suficiente. El alcance de una evaluación externa completa, habitualmente incluye tres componentes fundamentales:

- El nivel de cumplimiento con el Código de Ética y las Normas del THEIA.
- La eficiencia y eficacia de la actividad de Auditoría Interna.
- El grado en el que la actividad de auditoría interna cumple las expectativas del Jefe de Servicio y el equipo directivo, así como el grado en que agrega valor a la organización gubernamental.

ii) Evaluación de “Colegas” (peers)

En el caso que existan limitaciones de recursos financieros en una organización para realizar una evaluación externa completa, el MIPP entrega la opción denominada evaluación de “colegas”.

Los auditores internos de tres o más organizaciones diferentes se reúnen para formar un grupo de profesionales, todos los cuales deben estar calificados para llevar a cabo las evaluaciones de calidad externas según el MIPP. Si las revisiones recíprocas se realizan entre dos de las tres o más organizaciones involucradas en una evaluación de “colegas”, entonces no pasan la prueba de independencia requerida según el THEIA.

Los equipos de evaluación de “colegas” pueden estar formados por miembros de diferentes organizaciones dentro de una industria u otro grupo de afinidad, asociación regional u otro grupo de organizaciones. Sin embargo, la administración de este proceso puede ser un gran desafío, porque es imperativo garantizar la composición y las asignaciones apropiadas de los equipos. La independencia percibida y la objetividad también pueden ser un desafío.

iii) Autoevaluación con validación externa independiente

La autoevaluación con validación externa independiente, debe ser validada en forma presencial por un evaluador externo cualificado, independiente, competente y profesional. En este caso, el alcance de la autoevaluación consistirá en un proceso de autoevaluación completo y documentado en su totalidad, similar a un proceso externo completo.

El alcance de este enfoque según el MIPP considera:

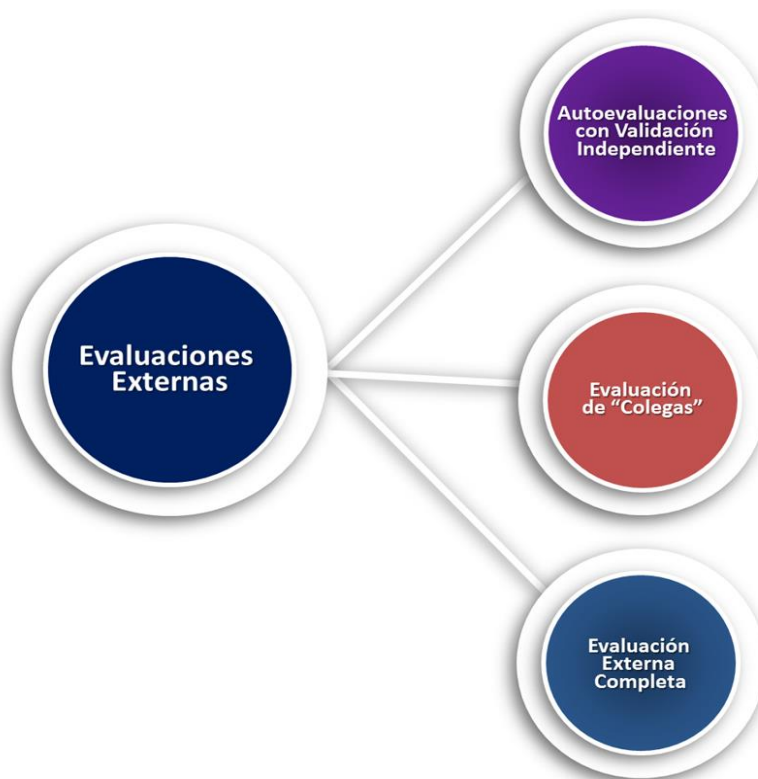
- Un proceso de autoevaluación exhaustivo y completamente documentado, similar a un proceso de evaluación externa completa, al menos en lo que se refiere a la revisión del cumplimiento del Código de Ética y de las Normas del THEIA, por parte de la actividad de Auditoría Interna.
- Validación presencial realizada por un evaluador o equipo de evaluación externo cualificado e independiente.
- Atención limitada a otras áreas con técnicas como benchmarking; revisión, asesoramiento y empleo de mejores prácticas; y entrevistas con alta dirección y con los directores operativos.

La Guía de Implementación 1312 del MIPP, denominada *Evaluaciones Externas*, proporciona una mayor orientación sobre los requisitos de los PAMC que deben ser

examinados en las evaluaciones externas. También es recomendable leer el *Manual sobre evaluaciones de calidad para la actividad de auditoría interna* del THEIIA⁵.

En la figura N° 2, se presenta un esquema que muestra la relación que existe entre los enfoques para realizar las evaluaciones externas en el PAMC, según las Normas del THEIIA.

Figura N° 2. Enfoques para realizar las evaluaciones externas en el PAMC



Fuente: CAIGG

c.2) Consideraciones para el Sector Público

Enfoque prioritario “Colegas”

En consideración a la realidad del Sector Público, es probable que existan limitaciones de recursos financieros en las entidades que lo componen, por lo que la evaluación de “colegas”, podría tener prioridad para realizar una evaluación externa, respecto de contratar a un equipo especializado para tal efecto.

⁵ Para obtener las guías de implementación, el manual de calidad y otros materiales de propiedad del THEIIA, visite: www.globaliia.org.

Para cumplir con este enfoque de evaluación externa, se debería contar con un procedimiento, discutido y aprobado por el Jefe de Servicio, que considere al menos los siguientes tópicos:

- Debe ser realizada por lo menos entre tres organizaciones gubernamentales independientes, donde la actividad de auditoría interna es evaluada por un equipo de las otras organizaciones.
- Independencia y objetividad. Las organizaciones gubernamentales participantes no deben estar relacionadas en términos de jerarquía entre ellas.
- Los evaluadores o equipos de evaluadores externos deben ser cualificados (*Certified Government Auditing Professional - CGAP* y/o *Certified Internal Auditor - CIA*).
- Los profesionales del equipo de evaluación, deben tener experiencia como Jefe de Auditoría Interna en el Sector Público, de al menos 3 años.

En caso que una organización gubernamental cuente con recursos para realizar una evaluación externa, puede decidirse por el enfoque de evaluación externa completa, es decir, contratar un equipo especializado de fuera de la organización para tal efecto. En este caso también debe contarse con un procedimiento, discutido y aprobado por el Jefe de Servicio, que considere los requerimientos y cualificaciones necesarias.

Frecuencia de las evaluaciones externas

En el Sector Público no existen requerimientos específicos para decidir realizar evaluaciones externas más frecuentes a las que requieren las Normas del THEIA, es decir, al menos una vez cada cinco años.

Sin perjuicio de lo anterior, es necesario tratar estos asuntos con el Jefe de Servicio, para decidir si es adecuado realizar una evaluación externa con mayor frecuencia. Algunos factores a considerar según el MIPP incluyen:

- Cambios de autoridades de la organización pública o del Jefe de Auditoría.
- Cambios significativos en las políticas o procedimientos de auditoría interna.
- Cambios relevantes en el personal de auditoría interna.
- Temas específicos propios del sector gubernamental que justifiquen una revisión más frecuente.

Independencia y objetividad del evaluador

La selección de un evaluador o equipo de evaluación externo, considerando su independencia, objetividad y cualificación, siempre debe tratarse con el Jefe de Servicio.

El Jefe de Auditoría debe decidir el conjunto de habilidades que quiere que reúna el evaluador o el equipo de evaluación externo, y emplear su criterio profesional para seleccionarlo.

Los evaluadores externos, los equipos de evaluación, y sus organizaciones gubernamentales deben estar libres de conflictos de intereses reales, potenciales o aparentes, que puedan impedir la objetividad.

En el caso de una evaluación externa de “colegas” en el Sector Público, las actividades de auditoría interna que se ubiquen en entidades separadas, pero dentro del mismo nivel del gobierno no pueden ser consideradas independientes, si dependen del mismo Jefe de Auditoría. De la misma forma, las personas de organizaciones gubernamentales relacionadas no pueden ser consideradas independientes. Por ejemplo; unidades de auditoría ministerial y unidades de auditoría interna de servicios públicos del mismo ministerio; o una entidad con supervisión periódica sobre las unidades de auditoría interna, o con responsabilidades de aseguramiento de la calidad en la organización gubernamental que será objeto de la evaluación.

En el caso anterior, las evaluaciones recíprocas entre tres o más organizaciones públicas similares –pertenecientes al mismo ministerio y sin relación jerárquica– pueden ser consideradas independientes según el MIPP. Sin perjuicio de lo anterior, se debe seguir ejerciendo el debido cuidado, para asegurar que la independencia y objetividad no son obstaculizadas y que todos los miembros del equipo de evaluación son capaces de cumplir con todas sus responsabilidades.

En el caso de una evaluación externa completa, los obstáculos potenciales pueden incluir relaciones anteriores, actuales o potencialmente futuras con la organización, con su personal, o con su actividad de auditoría interna (por ejemplo, la auditoría externa de los estados financieros, cuando los auditores externos confían en el trabajo de la actividad de auditoría interna; el asesoramiento a la actividad de auditoría interna; relaciones personales o conflictos de intereses; participación previa o futura en las evaluaciones de calidad interna; o servicios de consultoría sobre gobierno corporativo, gestión de riesgos, informes financieros, control interno u otras áreas relacionadas).

Posteriormente, cuando se informe de los resultados de la evaluación externa, el Jefe de Auditoría debería confirmar la cualificación y la independencia del evaluador o equipo evaluador externo y cualquier conflicto de intereses real, potencial o aparente que se observe, debe ser informado al Jefe de Servicio.

Cualificación de los evaluadores externos

Sin perjuicio que la evaluación externa debe ser realizada por un evaluador o equipo evaluador externo cualificado e independiente, los evaluadores o equipos de evaluación deben ser competentes en dos áreas principales:

- En la práctica profesional de la auditoría interna, lo que implica un conocimiento profundo y actualizado del MIPP.
- En el proceso de la evaluación de calidad externa, considerado en la norma de atributos 1300.

Las cualificaciones y competencias más valoradas en un evaluador externo en el Sector Público, deberían incluir a las siguientes:

- Los evaluadores o equipos de evaluadores externos deberían contar con profesionales certificados en auditoría interna. Las certificaciones más valoradas

para el Sector Público son: *Certified Government Auditing Professional* - CGAP y *Certified Internal Auditor* – CIA, ambas del THEIIA.

- Conocimiento de las principales prácticas de auditoría interna a nivel global y en particular para el Sector Público. En particular, es necesario que los evaluadores conozcan las directrices técnicas del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno.
- Experiencia suficiente y reciente en la práctica de auditoría interna a nivel de dirección, lo que demuestra un conocimiento práctico del MIPP, derivado de la aplicación del mismo.

Otras cualificaciones que se pueden requerir de los evaluadores externos independientes y en los responsables o líderes de los equipos de evaluación para el Sector Público son las siguientes:

- Competencia y experiencia en trabajos previos de evaluación externa de calidad en organizaciones públicas.
- Haber realizado y aprobado el curso de *Quality Assessment of the Audit Activity* (QA), del Instituto de Auditores Internos Global (THEIIA) o contar con una formación similar.
- Experiencia como Jefe de Auditoría en el Sector Público.
- Contar con pericia técnica relevante y experiencia en el Sector Público, en otras materias relevantes, tales como; reglamentarias, financieras, contables, presupuestaria, operativa y de recursos humanos.

No es necesario que cada miembro del equipo de evaluación externa tenga todas las competencias requeridas por la organización gubernamental; más bien lo que se espera, es que el equipo en su conjunto reúna todas las capacidades requeridas.

También, se puede contar con profesionales con experiencia en otras áreas, si se considera conveniente, considerando la naturaleza y contexto de la organización gubernamental que se evaluará.

Basándose en las necesidades y recursos de la actividad de auditoría interna, el Jefe de Auditoría puede definir qué cualificaciones y competencias serán más valoradas al momento de seleccionar al evaluador o equipo evaluador externo.

c.3) Elementos que sirven para demostrar conformidad con el PAMC por la auditoría interna en el Sector Público

- El propio PAMC formulado por el Jefe de Auditoría y aprobado por el Jefe de Servicio.
- El informe y documentación del evaluador de una evaluación externa completa realizada a la actividad de auditoría interna.
- El informe y documentación de la autoevaluación con validación externa independiente.
- Informes de resultados de las evaluaciones internas y externas de calidad. Estos resultados suelen ser hallazgos, planes de acción y acciones correctivas implementadas para mejorar el cumplimiento del Código de Ética y de las Normas del THEIIA, por parte de la actividad de auditoría interna gubernamental.

- El informe de evaluación externa, generalmente incluye una conclusión sobre el grado de conformidad respecto del cumplimiento de las Normas del THEIA, recomendaciones del evaluador externo y planes de acción para gestionar y mejorar la calidad, eficiencia y eficacia de la auditoría interna. Estos elementos pueden contribuir a que la actividad de auditoría interna ayude de mejor forma a los grupos de interés de la organización, así como a añadir valor en su trabajo. Por su parte, los planes de acción pueden proporcionar aportes para que la actividad de auditoría interna, también ayude de mejor manera a la organización y añada valor en su trabajo.
- Documentación que evidencie las acciones formuladas e implementadas para mejorar la eficacia y eficiencia de la actividad de auditoría interna, ayuda a demostrar conformidad con las Normas del THEIA.
- Actas de reuniones del Jefe de Servicio y equipo directivo, en las que se hayan debatido el PAMC y los planes para realizar evaluaciones externas, y los resultados y presentaciones de las mismas, realizadas a las autoridades de la organización.
- Los informes de *benchmarking* y las solicitudes para contratar los servicios de un evaluador o equipo de evaluación externo, pueden mostrar que la organización actúa con la debida diligencia investigando a los potenciales evaluadores externos.

d) NORMA SOBRE ATRIBUTOS 1320 – INFORME SOBRE EL PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO Y MEJORA DE LA CALIDAD

Según esta norma de atributos, el Jefe de Auditoría debe comunicar los resultados del PAMC al Jefe de Servicio. La comunicación debería incluir:

- El alcance y la frecuencia de las evaluaciones, tanto internas como externas.
- La cualificación e independencia del evaluador o equipo de evaluación, incluyendo potenciales conflictos de intereses.
- Las conclusiones de los evaluadores. Los informes derivados de la evaluación externa deben incluir la expresión de una opinión o conclusión sobre los resultados de la evaluación externa.
- Todos los planes de acción correctivos que hayan sido elaborados a partir de las evaluaciones para mejorar las áreas que no cumplían las Normas del THEIA, junto con las oportunidades de mejora detectadas.

La forma, el contenido y la frecuencia de la comunicación de resultados del PAMC se establecen mediante comentarios con el Jefe de Servicio, y tienen en cuenta las responsabilidades de la actividad de auditoría interna y del Jefe de Auditoría según lo indica el estatuto de auditoría interna. Los resultados de las evaluaciones periódicas internas y externas se comunican al finalizar tales evaluaciones, y los resultados de la vigilancia continua se comunican al menos anualmente.

Los resultados incluyen la evaluación del evaluador o equipo de evaluación con respecto al grado de cumplimiento.

En el Anexo N° 1, se presenta un ejemplo de estructura para un informe de evaluación externa de calidad de la actividad de auditoría interna.

La Guía de Implementación 1320 del MIPP, denominada *Informe sobre el Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad*, proporciona una mayor orientación sobre el informe del PAMC. También es recomendable leer el *Manual sobre evaluaciones de calidad para la actividad de auditoría interna* del THEIIA⁶.

Elementos que sirven para demostrar conformidad con el PAMC por la auditoría interna en el Sector Público

- El propio PAMC formulado por el Jefe de Auditoría y aprobado por el Jefe de Servicio.
- Actas de reuniones con el Jefe de Servicio, donde se trataron el alcance y la frecuencia de las evaluaciones internas y externas.
- Las actas de las reuniones con el Jefe de Servicio, también deben aportar documentación para respaldar la cualificación e independencia del evaluador o equipo de evaluación externo.
- Informes de resultados de las evaluaciones internas y externas de calidad. Estos resultados suelen ser hallazgos, planes de acción y acciones correctivas implementadas para mejorar el cumplimiento del Código de Ética y de las Normas del THEIIA, por parte de la actividad de auditoría interna.
- La documentación que recoja las acciones realizadas para mejorar la eficacia y eficiencia de la actividad de auditoría interna, puede ayudar a demostrar conformidad con las Normas del THEIIA.
- Las presentaciones y actas de las reuniones en que participó el Jefe de Auditoría y el Jefe de Servicio, para debatir el PAMC y los resultados de evaluaciones internas y/o externas.
- Adicionalmente, la documentación sobre contratación de servicios de evaluación externa, puede evidenciar el proceso relacionado con cualquier requerimiento relacionado con la necesidad de solicitar y evaluar varias ofertas para contratar un servicio de evaluación independiente y cualificado.
- Comunicaciones de la auditoría interna contenidas en informes del Jefe de Auditoría al Jefe de Servicio, informándole directamente los resultados de las evaluaciones periódicas internas y externas del PAMC.
- Las comunicaciones de la auditoría interna pueden incluir una copia del informe de la evaluación externa. En este informe habitualmente constan los detalles que respaldan las conclusiones del evaluador, y puede incluir una escala de clasificación de conformidad para cada norma de atributos, de desempeño y de implantación.
- Comunicaciones del evaluador externo, contenidas en reportes y presentaciones sobre los resultados de las evaluaciones periódicas internas y externas del PAMC, dirigidos al Jefe de Auditoría y al Jefe de Servicio.

⁶ Para obtener las guías de implementación, el manual de calidad y otros materiales de propiedad del THEIIA, visite: www.globaliia.org.

e) NORMA SOBRE ATRIBUTOS 1321 – UTILIZACIÓN DE “CUMPLE CON LAS NORMAS INTERNACIONALES PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA”

Las Normas del THEIA, señalan que manifestar que la actividad de auditoría interna cumple con ellas, es apropiado solo si lo respaldan los resultados del PAMC, incluyendo los resultados de las evaluaciones externas e internas de calidad.

La actividad de auditoría interna cumple con el Código de Ética y las Normas del THEIA cuando alcanza los resultados descritos en ellos.

Los resultados del PAMC incluyen los resultados tanto de las evaluaciones internas como de las externas.

Toda actividad de auditoría interna gubernamental debería tener resultados de evaluaciones internas. Aquellas actividades de auditoría interna cuya existencia exceda los cinco años, también deberían tener resultados de evaluaciones externas.

La Guía de Implementación 1321 del MIPP, denominada *Utilización de “Cumple las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna”*, proporciona una mayor orientación sobre el uso correcto de la declaración de conformidad.

Elementos que sirven para demostrar conformidad con el PAMC por la auditoría interna en el Sector Público

- El propio PAMC formulado por el Jefe de Auditoría y aprobado por el Jefe de Servicio.
- Copias de los informes de evaluaciones internas y externas en las que el evaluador o equipo de evaluadores concluya que la actividad de auditoría interna gubernamental ha logrado cumplir con las Normas del THEIA.
- Informes de los trabajos de auditoría, el estatuto de auditoría interna, las actas de las reuniones y los materiales relacionados entregados al Jefe de Servicio, y otras comunicaciones relevantes.
- Informes de resultados de las evaluaciones internas y externas de calidad. Estos resultados suelen ser hallazgos, planes de acción y acciones correctivas implementadas para mejorar el cumplimiento del Código de Ética y de las Normas del THEIA, por parte de la actividad de auditoría interna.
- Toda documentación que recoja las acciones realizadas para mejorar la eficacia y eficiencia de la actividad de auditoría interna, puede ayudar a demostrar conformidad con las Normas del THEIA.
- Las presentaciones y actas de las reuniones en que participó el Jefe de Auditoría y el Jefe de Servicio, para debatir el PAMC y los resultados de evaluaciones internas y/o externas.

f) NORMA SOBRE ATRIBUTOS 1322 – DECLARACIÓN DE INCUMPLIMIENTO

Si una evaluación interna o externa concluye que la actividad de auditoría interna no cumple con los elementos obligatorios del MIPP, y la falta de cumplimiento afecta al alcance general o la operativa de la auditoría interna, el Jefe de Auditoría debe comunicar la no conformidad y su impacto al Jefe del Servicio.

Como ya se señaló, la actividad de auditoría interna solo puede comunicar, por escrito o verbalmente, que cumple las Normas del THEIA si los resultados de las evaluaciones internas o externas del PAMC respaldan esa declaración.

La Guía de Implementación 1322 del MIPP, denominada *Declaración de Incumplimiento*, proporciona una mayor orientación sobre cómo y cuándo informar la falta de cumplimiento. También es recomendable leer el *Manual sobre evaluaciones de calidad para la actividad de auditoría interna* del THEIA⁷.

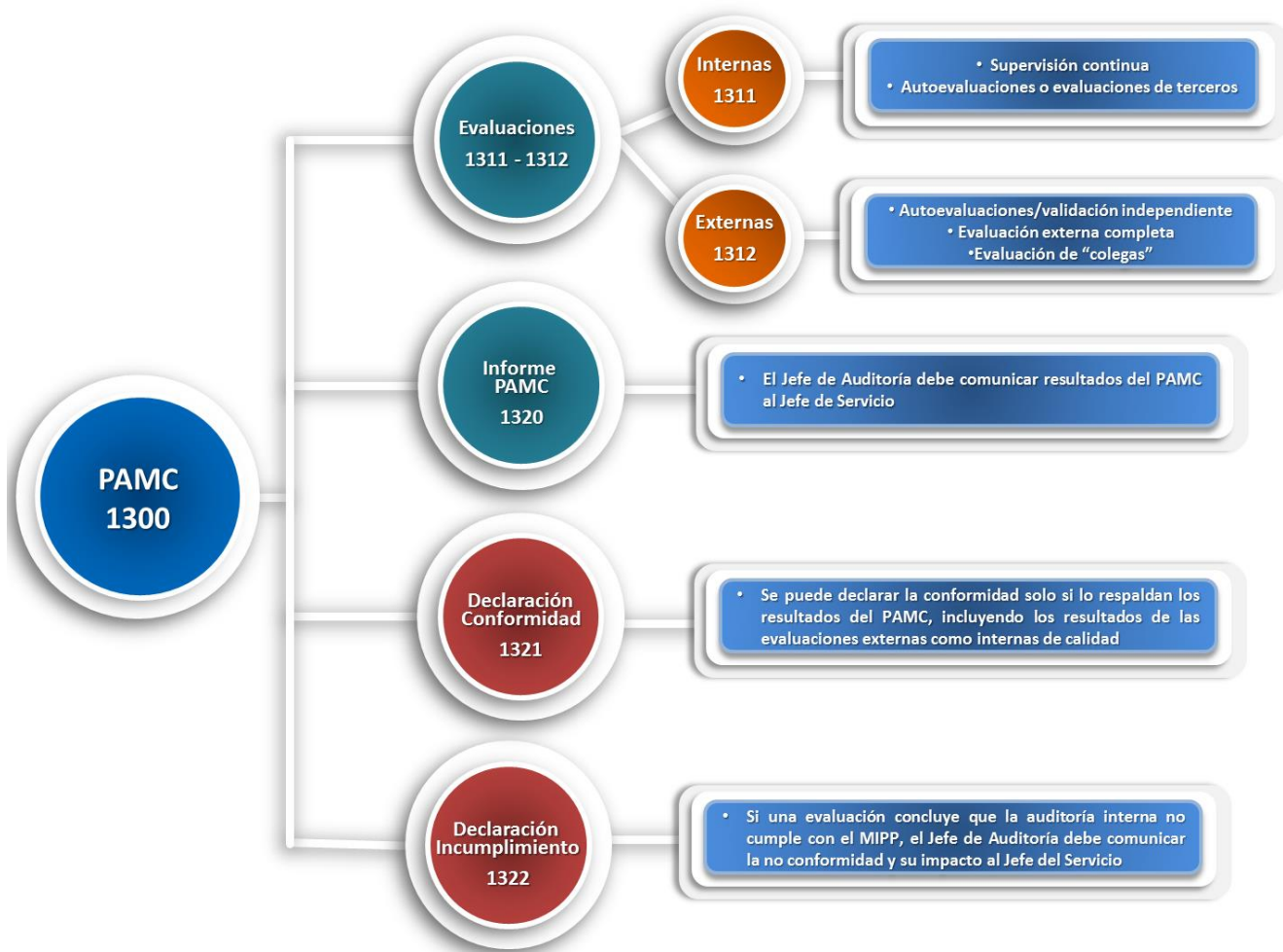
Elementos que sirven para demostrar conformidad con el PAMC por la auditoría interna en el Sector Público

- Documentación donde conste que en la actividad de auditoría interna, se ha producido cualquier incumplimiento del Código de Ética o de las Normas del THEIA, y el tipo del mismo. Incluye informe de resultados de las evaluaciones internas y externas de calidad.
- Comunicación que documente la ausencia de cumplimiento y su impacto en el alcance o en la operativa de la actividad de auditoría interna.
- Documentación que respalde la valoración del impacto del incumplimiento en general, las actas de las reuniones con el Jefe de Servicio, en las que se haya informado del incumplimiento del Código de Ética o de las Normas del THEIA.
- Informes, memorándums o correos electrónicos enviados al Jefe de Servicio, informándole sobre dicho incumplimiento. Estos pueden tratar de los resultados de cualquier evaluación interna o externa realizada.
- Las presentaciones y actas de las reuniones en que participó el Jefe de Auditoría y el Jefe de Servicio, para debatir el PAMC y los resultados de evaluaciones internas y/o externas.

En la figura N° 3, se presenta un esquema de la estructura general de la norma de atributos 1300.

⁷ Para obtener las guías de implementación, el manual de calidad y otros materiales de propiedad del THEIA, visite: www.globalia.org.

Figura N° 3. Visión General del PAMC



Fuente: CAIGG

IV.- ESCALAS DE EVALUACIÓN Y MODELOS DE CAPACIDAD/MADUREZ DE LA AUDITORÍA INTERNA

Un PAMC debe incluir una escala de calificación para evaluar el nivel de conformidad de la actividad de auditoría interna con las Normas del THEIA. Sin perjuicio de lo anterior, estas no requieren que se use una escala de evaluación en particular, ni para la conformidad, ni para el nivel de capacidad de la actividad de auditoría interna. Por el contrario, requieren que se evalúe el grado de conformidad con el MIPP. El Jefe de Auditoría o el revisor externo pueden elegir y consensuar la escala y/o modelo de capacidad/madurez que sea de más utilidad para la organización gubernamental.

Hay diferentes opciones disponibles para decidir qué escala de evaluación y/o modelo de capacidad/madurez se adapta mejor a las necesidades particulares de la organización. Algunas de estas opciones recomendadas en la Guía Complementaria “*Quality Assurance and Improvement Program*”⁸, emitida por el THEIA incluyen:

- Escala del Manual de Evaluación de la Calidad del THEIA: No Aplica / No Cumple / Parcialmente Conforme / Generalmente Conforme. *The Institute of Internal Auditors’ Quality Assessment Manual for the Internal Audit Activity, 7th Edition.*
- Escala de evaluación incluida en la Guía de Implementación 1320 del MIPP: Cumple Generalmente / Cumple Parcialmente / No Cumple. Esta escala es similar a la incluida en el Manual de Evaluación de la Calidad del THEIA.
- La Escala de Evaluación del THEIA - Camino a la Calidad del THEIA: Introductorio / Emergente / Establecido / Progresivo / Avanzado. *The Institute of Internal Auditors, The Path to Quality — Maturity Model for Implementing a QA&IP.*
- Modelo de Capacidad/Madurez del THEIA para el Sector Público: Inicial / Infraestructura / Integrado / Administrado / Optimizado. *The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector.*

1.- Modelo de Capacidad/Madurez del THEIA para el Sector Público

Los modelos de capacidad son útiles para la evaluación del nivel de madurez o capacidad de los procesos de una organización. El Modelo de Madurez de Capacidades - CMM (*Capability Maturity Model*), fue desarrollado para temas asociados al desarrollo e implementación de software, por la Universidad Carnegie-Mellon para el SEI⁹ (*Software Engineering Institute*).

En general, se puede señalar que los modelos de capacidad/madurez, contienen descripciones detalladas de características clave, de niveles de crecimiento/desarrollo/evolución, desde un nivel inexistente o muy básico, hasta un nivel óptimo o muy avanzado.

⁸ Para obtener las guías y otros materiales de propiedad del THEIA, visite www.globaliia.org.

⁹ Centro de investigación y desarrollo patrocinado por el Departamento de Defensa de los Estados Unidos, administrado por la Universidad Carnegie-Mellon.

En auditoría interna, el valor de un modelo de capacidad/madurez, es el reconocimiento de que una función de auditoría interna debe evolucionar y madurar continuamente. Lograr la conformidad con estándares profesionales no debe ser el objetivo final del Jefe de Auditoría. En cambio, se debe esforzar por hacer crecer y desarrollar constantemente la función de auditoría interna, para cumplir con las expectativas de las partes interesadas y las necesidades estratégicas de su organización.

Por lo anterior, se puede decir que un modelo de capacidad/madurez de auditoría interna, se constituye en:

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

En Anexo N° 2, se describe un ejemplo de un modelo de capacidad/madurez para utilizar en el Sector Público para las evaluaciones de calidad, tanto internas como externas. Este modelo puede ser usado incluso en conjunto con otras escalas de evaluación de la conformidad con las Normas.

V.- MANUAL DE EVALUACIÓN DE CALIDAD PARA LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA DEL THEIA

La séptima versión del Manual de Evaluación de Calidad del THEIA, se desarrolló en base a las recomendaciones contenidas en la encuesta 2011 del “*Institute of Internal Auditors Research Foundation* (IIARF)”, que solicitó retroalimentación de los usuarios globales de versiones anteriores del manual, respecto a posibles mejoras en su contenido y formato. Posteriormente se mantuvo entrevistas con líderes clave de los institutos globales, del personal de “*IIA Quality Services*” y del “*IIARF’s Committee of Research and Education Advisors* (CREA)” a fin de establecer los requerimientos finales para el manual.

El objetivo principal del manual fue producir un conjunto de herramientas que simplifiquen el proceso de recolección de información y de desarrollo del trabajo de evaluación de calidad. Para ello, fue necesario crear un flujo del proceso que asegure que la información usada por herramientas múltiples se recoja solo una vez, y se diseñen nuevas herramientas que permitan eliminar cualquier duplicación de trabajo.

La metodología y formato de las herramientas fue estandarizado para obtener simplicidad en su uso y lograr consistencia en las técnicas de evaluación y la documentación de los resultados.

Los criterios de “Conformidad” fueron incorporados en las herramientas del trabajo, para permitir que los evaluadores documenten sus conclusiones de manera oportuna y eficiente.

El número de herramientas contenido en el manual fue reducido al compararlo con versiones anteriores. El nuevo proceso debería resultar en un flujo de trabajo de evaluación que progresa de manera natural desde la recolección y análisis de la información hasta su finalización, con la identificación de hallazgos y oportunidades, y la preparación del informe final.

El flujo del proceso de evaluación de calidad se divide en cuatro segmentos:

- Gobierno de Auditoría Interna (normas series 1000, 1100, 1300, Código de Ética y la Definición de Auditoría Interna).
- Personal de Auditoría Interna (normas series 1200).
- Gerencia de Auditoría Interna (normas series 2000, 2100 y 2600).
- Proceso de Auditoría Interna (normas series 2200, 2300, 2400 y 2500).

Dos grupos de herramientas – Guías de Planificación y Programas – contienen cuatro herramientas cada uno, desarrolladas para recoger y evaluar evidencias relacionadas con un segmento individual del flujo de proceso.

Otros dos grupos de herramientas – Encuestas y Guías de Entrevista – registran las observaciones y comentarios de partes interesadas clave: la dirección ejecutiva, la gerencia operativa y el personal de auditoría interna, respecto a la actividad de auditoría interna. Estas herramientas permiten conocer su percepción sobre la aptitud, competencia o conocimientos exhibidos por el personal y gerentes de la actividad de auditoría interna.

El referente usado para identificar las habilidades, competencias y conocimientos referidos en estas herramientas, es el “Report II, “*Core Competencies for Today’s Internal Auditor*”, del estudio “IIA’s 2010 *Common Body of Knowledge (CBOK)*”¹⁰. La información obtenida de las Encuestas y Guías de Entrevista está organizada dentro de los cuatro segmentos del flujo de proceso.

También se diseñaron listas de control para facilitar el flujo de información y relleno de las herramientas. La lista de control relacionada con la solicitud de documentación, enlaza los documentos provistos por la actividad de auditoría interna con los respectivos segmentos del proceso y la guía mandatoria del Marco Internacional para la Práctica Profesional de Auditoría Interna (MIPP). El Marco de Referencia Maestro para Evaluación identifica el segmento del flujo de proceso donde las Normas del THEIA son evaluadas. Finalmente, se desarrolló una Herramienta Mapa de Ruta que relaciona pasos específicos dentro de las herramientas con la guía mandatoria del MIPP. El objetivo principal fue crear un flujo de proceso de evaluación de calidad que asegure que la información usada por múltiples herramientas se recoja solo una vez, y que se elimine cualquier duplicación de trabajo.

A fines del 2017, el THEIA actualizó el manual de evaluación de la calidad para la actividad de auditoría interna. El nuevo manual contiene las modificaciones a las Normas del THEIA que entraron en vigencia el 1 de enero de 2017 y refleja las mejoras que los profesionales de auditoría interna sugirieron al proceso de evaluación externa desde la última versión publicada en 2013.

Por último, es interesante señalar en materia de evaluación de la calidad, que pese a que no se trata de una certificación del THEIA propiamente tal, existe la designación Evaluador/Validador de la Calidad (*Quality Assessment of the Audit Activity*, QA por sus siglas en inglés) que está orientada a formar profesionales con las competencias necesarias, para realizar una evaluación completa de la función de auditoría interna, incluida su infraestructura, la experiencia del personal y el desempeño en relación con los objetivos de negocio, mejores prácticas y normas aplicables.

¹⁰ Para obtener el reporte, las guías de implementación, el manual de calidad y otros materiales de propiedad del THEIA, visite: www.globaliia.org.

VI.- BIBLIOGRAFÍA

- Código de Ética del THEIA.
- Definición de Auditoría Interna del THEIA.
- Guía de Implementación 1300 del MIPP - Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad.
- Guía de Implementación 1311 del MIPP - Evaluaciones Internas.
- Guía de Implementación 1312 del MIPP - Evaluaciones Externas.
- Guía de Implementación 1320 del MIPP - Informe sobre el Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad.
- Guía de Implementación 1322 del MIPP - Declaración de Incumplimiento.
- Guía para la Práctica - Guía Complementaria: Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad del THEIA (Practice Guide: Quality Assurance and Improvement Program).
- Internal Audit Quality Assurance and Improvement: A Call to Action, Christine O'Loughlin and Jodi Swauger
- Manual sobre evaluaciones de calidad para la actividad de auditoría interna, publicado por el THEIA. 7ma versión.
- Modelo de Estatuto de la Actividad de Auditoría Interna del THEIA. (actualizado el 2017).
- Normas Internacionales para el Ejercicio de la Profesión de Auditoría Interna, del THEIA.
- Normas Generales de Auditoría Interna y de Gestión, emitidas por el Colegio de Contadores de Chile (Contach)
- Principios Fundamentales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, del THEIA.
- Publicación "Insights to Quality" del THEIA. Disponible en <https://na.theiia.org/>:
 - How IIA Core Principles Support Successful Internal Audit Practices.
 - What's New in the 2017 Quality Assessment Manual?.
 - Implementing an Internal Audit Strategic Plan.
 - Which External Quality Assessment Approach Fits Your Needs?.
 - Achieving Quality with the New IPPF.
 - Engaging the Audit Committee.
 - Five Key Characteristics of an Effective QAIP.

VII.- ANEXOS

ANEXO N° 1: EJEMPLO DE ESTRUCTURA PARA UN INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA DE CALIDAD DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

I.- Presentación

II.- Lista de Acrónimos

III.- Resumen Ejecutivo

1.- Antecedentes generales.

- Objetivos.
- Alcance.
- Metodología: procedimientos desarrollados para cumplir con los objetivos y escalas o modelos utilizados para la evaluación externa.

2.- Resumen de observaciones y opinión global.

3.- Nivel o grado de conformidad con el Código de Ética, la Definición de Auditoría Interna, los Principios Fundamentales de Auditoría Interna y las Normas del THEIA, así como con otras normativas relevantes.

4.- Prácticas exitosas de auditoría identificadas (por el evaluador externo y por la auditoría interna, si corresponde).

5.- Brechas de conformidad detectadas (por el evaluador externo y por la auditoría interna, si corresponde).

6.- Oportunidades de mejora continua identificadas (por el evaluador externo y por la auditoría interna, si corresponde).

IV.- Informe Detallado

1.- Detalle y análisis de las brechas de conformidad detectadas (incluye clasificación según escala de evaluación definida).

2.- Nivel de capacidad/madurez de la auditoría interna, según el modelo definido para la organización.

3.- Recomendaciones del evaluador.

4.- Plan de acción para corregir brechas y considerar oportunidades de mejora.

V.- Anexos

1.- Miembros del equipo de evaluación.

2.- Entrevistas realizadas.

3.- Otros elementos relevantes de informar.

ANEXO N° 2: EJEMPLO DE MODELO DE CAPACIDAD/MADUREZ DE LA AUDITORÍA INTERNA

El modelo es un marco para el fortalecimiento y mejoramiento de la función de auditoría interna a través de numerosos pequeños pasos en evolución. Estos pasos han sido organizados en cinco niveles progresivos de capacidad. El modelo ilustra los niveles a través de los cuales una actividad de auditoría interna puede desarrollarse a medida que define, implementa, mide, controla y mejora sus procesos y prácticas.

Las mejoras en los procesos y prácticas en cada nivel de capacidad, proveen la base sobre la cual se avanzará al siguiente. Con ello, sobre cada nivel de capacidad se incorporarán mejoras que resultarán en un nivel mejorado de calidad de ejecución de auditoría interna. Una premisa fundamental en que se basa el modelo indica que “un proceso o práctica no puede mejorarse si no puede repetirse”.

Existen seis elementos que conforman la actividad de auditoría interna

1. Servicios y rol de auditoría interna.
2. Gestión del recurso humano.
3. Prácticas profesionales.
4. Desempeño, gestión y rendición de cuentas.
5. Relaciones y cultura organizacional.
6. Estructuras de gobernabilidad.

Los primeros cuatro elementos se relacionan principalmente con la administración y prácticas de la actividad de auditoría interna misma. Los dos últimos también incluyen la relación de auditoría interna, con la entidad que apoya y los medios ambientes interno y externo.

Los procesos, referidos como **Áreas de Proceso Clave (KPAs)** se relacionan con los seis elementos y pueden encontrarse dentro de cada nivel de capacidad/madurez.

Existen cinco niveles de capacidad/madurez para cada uno de los elementos

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

I. Descripción general de los niveles del Modelo de Capacidad/Madurez

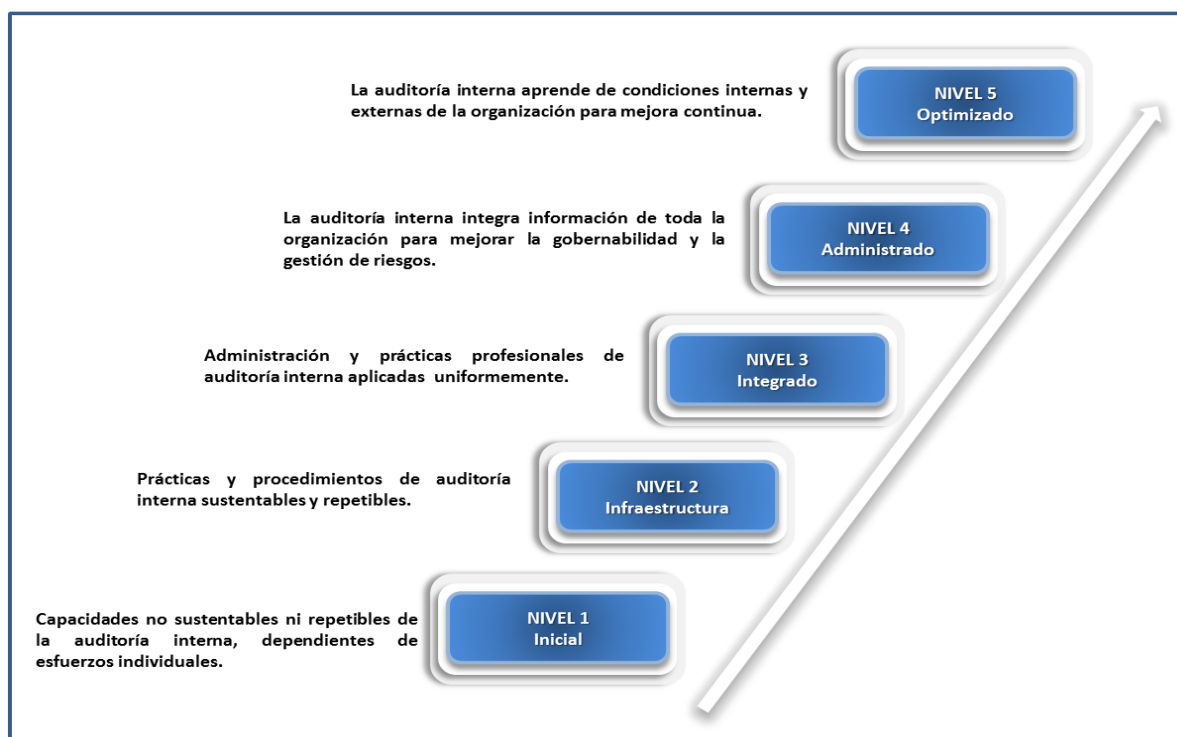
A continuación en el cuadro N° 1, se define y describe cada uno de los cinco niveles del modelo, y en la figura N° 1, se representan gráficamente.

Cuadro N° 1. Niveles del Modelo de Capacidad/Madurez

Número y Nombre Nivel		Descripción de los Niveles
Nivel 1	Inicial	Las actividades de auditoría interna no presentan capacidades repetibles – dependiente de esfuerzos individuales.
Nivel 2	Infraestructura	La auditoría interna presenta prácticas y procedimientos sostenibles y repetibles.
Nivel 3	Integrado	El gerenciamiento de la auditoría interna y las prácticas profesionales son aplicadas uniformemente.
Nivel 4	Administrado	La auditoría interna integra información desde toda la entidad para mejorar la gobernabilidad y la administración de riesgos.
Nivel 5	Optimizado	La auditoría interna se nutre desde adentro y afuera de la entidad para mejoría continua.

Fuente: Modelo de Capacidad del THEIA para el Sector Público

Figura N° 1. Representación gráfica de niveles del Modelo de Capacidad/Madurez



Fuente: Modelo de Capacidad del THEIA para el Sector Público.

Cada nivel de capacidad/madurez describe las características y capacidades de la actividad de auditoría interna en ese nivel. A medida que el tamaño o complejidad de una entidad o los riesgos asociados con su operación aumentan, así también aumenta la necesidad de capacidad más sofisticada de auditoría interna. El Modelo procura equiparar la naturaleza y complejidad de una entidad con las capacidades de auditoría interna necesarias para apoyarla. En otras palabras, si la entidad requiere un grado mayor de sofisticación en sus prácticas de auditoría interna, la actividad de auditoría interna estará típicamente a un nivel mayor de capacidad. El nivel de capacidad en auditoría interna está frecuentemente correlacionado con la estructura de gobernabilidad de la entidad dentro de la cual se encuentra.

II. Descripción detallada de los cinco niveles del Modelo de Capacidad/Madurez

Nivel 1 - Inicial

La auditoría interna no está estructurada, pocos procesos están definidos y las prácticas son realizadas sin metodologías de trabajo. Auditorías y revisiones aisladas de documentos y transacciones podrían realizarse. Las auditorías están generalmente limitadas a exámenes de transacciones. Se examina la regularidad y precisión de transacciones económicas individuales y se efectúa algunas auditorías de cumplimiento.

Al Nivel 1, la entidad enfrenta el riesgo de no poder confiar o de forma rutinaria beneficiarse de las contribuciones de valor agregado de la auditoría interna. No hay certeza de que los trabajos efectuados puedan o vayan a ser repetidos, limitando entonces la posibilidad de mejorar.

La infraestructura para la actividad de auditoría interna no ha sido establecida y los auditores podrían ser parte de una dependencia más grande. El financiamiento lo proporciona la administración superior, en la medida que se requiera.

Los resultados dependen de las habilidades de las personas que tienen a cargo los trabajos. No hay prácticas profesionales específicas establecidas, excepto aquellas proporcionadas por asociaciones u organizaciones profesionales.

Pasar de Nivel 1 a Nivel 2

Ascender en niveles depende de tres variables – la capacidad de la actividad de auditoría interna, la organización y el ambiente general del Sector Público en que opera la organización.

Ejemplos de factores del ambiente en el Sector Público que facilitan el ascenso, pueden incluir:

- Compromiso de las autoridades sobre la importancia de la auditoría interna.
- Legislación o políticas que aseguren la independencia de la organización de la actividad de auditoría interna y la objetividad de los auditores internos.
- Cultura de apoyo a la transparencia, apertura y responsabilidad por resultados.
- Sistemas fuertes de gestión financiera y control – de tal modo de que exista un marco de control interno dentro del cual auditoría interna pueda contribuir.

- Madurez en gobernabilidad y en procesos de administración de riesgos – donde los beneficios de revisiones independientes son reconocidos.

Dentro de la entidad pública lo siguiente tendría que estar demostrado:

- Apoyo a procesos efectivos de gobernabilidad, incluyendo las revisiones independientes.
- Responsabilidad organizacional y personal por logro de resultados – donde los niveles de mando superior deben rendir cuenta por la adecuada administración financiera y control como por los resultados operacionales.
- Compromiso público de niveles superiores de administración por la actividad de auditoría interna particularmente por sus servicios de aseguramiento y consultoría.
- Nivel apropiado al cual reporta el Jefe de Auditoría que garantiza su independencia.
- Apoyo presupuestario que permita establecer a la auditoría interna, como actividad independiente con recursos humanos suficientes y adecuados para llevar a cabo su trabajo integralmente.
- Medio ambiente facilitador de acceso a la información, bienes y personal necesarios para realizar su trabajo.
- Demanda de niveles superiores por servicios de auditoría interna.
- Ambiente conducente a facilitar el acceso a información, activos y a personal necesario para realizar la actividad de auditoría interna.

Para que auditoría interna ascienda de Nivel 1 a Nivel 2, las actividades esenciales identificadas en cada Área de Proceso Clave (KPAs, por sus siglas en inglés) en el Nivel 2 deben realizarse para poder lograr el propósito específico de esa área. En este respecto, ciertas actividades y prácticas deben dominarse e institucionalizarse en la actividad de auditoría interna, para lograr cada una de las Áreas de Proceso Clave a Nivel 2. Todas las KPAs deben institucionalizarse para que la actividad de auditoría interna sea considerada al Nivel 2.

Nivel 2 - Infraestructura

El primer objetivo es instituir un proceso de disciplina en la actividad de auditoría interna, que asegure que prácticas de auditoría interna básicas son realizadas regularmente y en forma repetida. Para lograr esto, la actividad de auditoría interna comienza a desarrollar sus infraestructuras de dirección y administración. Se desarrollan políticas estableciendo el propósito, autoridad y responsabilidad de la actividad de auditoría interna y su nivel de dependencia (administrativo y funcional) dentro de la entidad. Políticas organizacionales se establecen para proveer acceso ilimitado a la auditoría interna a la información organizacional, a sus activos, proporcionándosele el personal apropiado para realizar su trabajo.

Un marco de prácticas y procesos profesionales está siendo desarrollado, el cual incluye políticas, procesos y procedimientos documentados para promover una aplicación uniforme de guías de auditoría a través de la actividad de auditoría interna. No obstante, podría ser que aún no todas las políticas y procedimientos hayan sido institucionalizados y la actividad de auditoría interna puede no estar alcanzando sus principales objetivos.

Por ejemplo, la actividad de auditoría interna puede aún no tener suficiente independencia organizacional y puede aún no haber implementado un Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (que incluye monitoreo interno en curso como también evaluaciones de calidad internas y externas).

El esfuerzo de conducción de la actividad de auditoría interna está principalmente focalizado en sus propias operaciones y relaciones, tales como estructura organizacional, preparación y ejecución de su presupuesto. La interacción con otros directores de mando está restringida a la conducción de la actividad regular de auditoría interna. En este sentido, la actividad de auditoría interna desarrolla sus planes anuales o plurianuales para los cuales auditorías y otros servicios serán realizados, en respuesta a prioridades establecidas por la administración superior de la entidad u otras partes interesadas. A auditoría interna se le ha asignado su propio presupuesto operacional.

A Nivel 2, habrá oportunidades significativas de mejora de la efectividad del Jefe de Auditoría y estará cumpliendo parcialmente con lo requerido por la Normas del THEIA. No obstante, habrá factores del ambiente y organizacionales impactando en la habilidad de la actividad de auditoría interna para progresar a un nivel más alto de capacidad, por lo cual bien podría ser el caso de que se encuentre en el nivel más apropiado para la entidad en ese particular momento y ambiente.

Nivel 3 - Integrado

El objetivo en Nivel 3, es capitalizar en procesos que funcionan mejor, estandarizarlos e integrarlos a las operaciones del día a día, y eliminar grandes variaciones en desempeño.

Al Nivel 3, todas las políticas, procesos y procedimientos están definidos, documentados e integrados dentro de cada uno de ellos y la infraestructura organizacional. Las prácticas de administración y profesionales de la auditoría interna están bien establecidas y aplicadas uniformemente a través de la actividad de auditoría interna. En este nivel la actividad de auditoría interna se focaliza en su capacidad, su independencia organizacional y la objetividad personal de sus auditores. La relación de dependencia administrativa y funcional de la actividad de auditoría interna continúa desarrollándose.

Un mecanismo o proceso ha sido establecido por la autoridad superior de la entidad para proporcionar monitoreo, asesoría y revisión de resultados de la actividad de auditoría interna, para fortalecer su independencia y asegurar que acciones apropiadas sean tomadas de ser necesario. La participación de una variedad de funcionarios profesionales de nivel superior en las decisiones relacionadas a la actividad de auditoría interna ayuda a extender el apoyo a la actividad y su alcance más allá que un solo individuo.

Un mecanismo formal de financiamiento ha sido establecido, que habilitará que la actividad de auditoría interna esté apropiadamente financiada. La auditoría interna puede establecer sus propias prioridades para identificar y realizar exámenes incluidos en el plan de servicios de auditoría y otros basado en riesgos.

Un aspecto clave del Nivel 3, es el rol cambiante de la auditoría interna. Su rol crece de realizar servicios de auditoría tradicionales, al de integrar el equipo de la entidad que proporciona asesoría en la gestión y administración de riesgos. La auditoría interna está

despegando a una actividad de “valor agregado” que ayuda a la entidad en la administración de sus riesgos y saca partido de la oportunidad de mejorar. Los servicios de auditoría interna son ahora más variados para poder enfrentar las diversas necesidades de apoyo de la administración superior de la entidad.

No obstante, a este nivel, la actividad de auditoría interna no proveerá aún aseguramiento generalizado en la gobernabilidad de la entidad, administración de riesgos y en procesos de control como un todo. Estará realizando trabajos individuales en actividades operacionales, programas y procesos a través de la organización.

Los profesionales de auditoría interna tienen capacidades profesionales multidisciplinarias. Se ha creado un marco de competencias (progresión de posiciones en carrera funcionaria y responsabilidades desde el nivel de entrada hasta el de dirección) para apoyar el crecimiento y desarrollo profesional. La competencia para armar y trabajar en equipo se torna más importante para realizar trabajos de auditoría y otros servicios más complejos.

A este nivel, auditoría interna es considerada un componente integral de la entidad. El Jefe de Auditoría es considerado un miembro valorado de la administración superior y participa en actividades de primer nivel. El Jefe de Auditoría es invitado a las deliberaciones de la administración superior y en calidad de observador, abre canales de comunicación con integrantes de este nivel.

En representación de la administración superior, y cuando corresponda, coordina los trabajos con auditores externos; sean fiscalizadores o de firmas privadas en intervenciones particulares.

La actividad de auditoría interna desarrolla indicadores significativos y mediciones que habilitan la evaluación de su desempeño, monitoreando rutinariamente el avance hacia metas para asegurar los resultados esperados. Adicionalmente, en este nivel la actividad de auditoría interna habrá implementado un proceso para monitorear y evaluar la efectividad general de su Programa de Aseguramiento y Mejora de su Calidad. Este proceso incluirá monitoreo interno recurrente del desempeño de la actividad de auditoría interna como también evaluaciones periódicas de calidad, tanto internas como externas.

Al Nivel 3, la actividad de auditoría interna generalmente se realizará en conformidad a las Normas del THEIA.

Nivel 4 - Administrado

Al Nivel 4, la estructura de gobernabilidad de la actividad de auditoría interna ha evolucionado significativamente. Habrá un cuerpo independiente de supervisión, que incluirá miembros incluso externos a la administración superior de la entidad, para asegurar la independencia de la actividad, ampliar su alcance de aportes e influencia, y ayudar a fortalecer la transparencia y prestación de cuentas de la entidad. Para fortalecer aún más la independencia del Jefe de Auditoría, se habrá establecido una línea de reporte funcional directa al Jefe de Servicio.

La auditoría interna funciona como parte integral de la administración de riesgos y gobernabilidad de la organización. El Jefe de Auditoría está posicionado para asesorar tanto formal como informalmente sobre asuntos estratégicos y para apoyar en las decisiones de la administración superior. Esta posición del Jefe de Auditoría facilita la comprensión y reconocimiento de su visión, liderazgo y creatividad y contribución de la actividad de auditoría interna.

Un objetivo importante a Nivel 4, es establecer metas de desempeño cuantitativo y cualitativo y reducir la variación en procesos que contribuyen a lograr dichas metas. La auditoría interna habrá balanceado e integrado su uso de data cuantitativa y cualitativa e información que ayude a lograr sus objetivos estratégicos logrando mejoras continuas en su desempeño. La actividad de auditoría interna funciona como una unidad bien administrada.

Al desarrollar su plan anual, auditoría interna alinea su compromiso con la organización en su administración de riesgos. Mide cuantitativamente los riesgos de la organización y los toma en consideración en el alcance de sus exámenes, las estrategias de administración de riesgos y prácticas de la organización.

La auditoría interna integra la información obtenida de su trabajo en toda la organización, para hacer observaciones informadas y recomendaciones sobre costos versus calidad y riesgos versus oportunidades. De esta forma, la auditoría interna ayuda a la organización a equilibrar sus objetivos y establecer prácticas de control y de gestión de riesgos, económicamente razonables.

A Nivel 4, la actividad de auditoría interna y las expectativas de las partes interesadas están alineadas. Por ello, la actividad de auditoría interna es reconocida en su entrega de contribuciones significativas a la organización.

También, la actividad de auditoría interna posee las habilidades y competencias requeridas para renovar y compartir conocimientos dentro de la actividad y a través de la organización. Ha planificado y coordinado suficientemente su fuerza de trabajo para asegurar que tiene la capacidad de hacer frente a las necesidades de negocios de la organización.

La actividad de auditoría interna provee liderazgo y oportunidades de desarrollo profesional a su personal apoyando su participación en cuerpos profesionales. La organización y la actividad de auditoría interna persiguen una estrategia conjunta que integra el desarrollo de profesionales de nivel superior de la organización con las actualizaciones y capacitaciones de los auditores internos y viceversa. Con esto, se crean oportunidades a profesionales con alto potencial, preparándolos para cargos de mayor responsabilidad en la organización.

En este nivel, los servicios y rol de la auditoría interna se expanden significativamente. La actividad de auditoría interna conduce ahora suficiente trabajo para emitir opinión sobre lo adecuado y la efectividad de la gobernabilidad de la organización, administración de riesgos y control de procesos. La auditoría interna ha coordinado sus servicios de auditoría, a una amplitud tal, que puede proveer aseguramiento razonable a nivel corporativo, que estos procesos son adecuados y funcionan según lo previsto para lograr los objetivos organizacionales.

Nivel 5 - Optimizado

En este nivel, el foco está en el aprendizaje para mejora continua y mejora de la capacidad. La actividad de auditoría interna a Nivel 5, está caracterizada como una organización de aprendizaje con procesos de mejora continuos e innovación. Monitorea el cambio en el ambiente externo y usa información de adentro y afuera de la organización para refinar sus enfoques para evaluar la gobernabilidad, administración de riesgos y control. La auditoría interna provee consejo en tendencias emergentes y temas organizacionales amplios, la actividad de auditoría interna contribuye al aprendizaje y mejoramiento organizacional y anima el desarrollo de prácticas y procesos de negocios innovadores, que ayudan a la organización a lograr sus objetivos estratégicos.

La estructura de gobernabilidad está totalmente desarrollada. El Jefe de Auditoría continúa manteniendo y desarrollando relaciones efectivas con la administración superior y partes interesadas clave para asegurar que sus necesidades y expectativas están alineadas con los servicios de la actividad de auditoría interna y que la visibilidad y contribución de la actividad de auditoría interna es evidente. Las palabras y acciones del Jefe de Servicio y de todas las partes interesadas, demuestran aceptación total y apoyo a la actividad de auditoría interna.

Las medidas de desempeño individuales, de la actividad de auditoría interna y de la organización, están totalmente integradas para generar mejoras de desempeño en el trabajo de auditoría. Además, la actividad de auditoría interna integra la información sobre desempeño, las mejores prácticas globales y la retroalimentación recibida de su Programa de Aseguramiento y Mejora de Calidad en curso, para entregar auditoría interna de clase universal.

La actividad de auditoría interna, posee habilidades profesionales de primer nivel y ha desarrollado suficientemente su capacidad de liderazgo para proporcionar visión y actuar como catalizadora del logro de cambios positivos en la organización. También apoya y facilita que sus líderes ocupen posiciones clave en organismos profesionales.

El rol de la actividad de auditoría interna ahora comprende una orientación a desempeño más fuerte a través de servicio continuo a clientes, alianzas de negocios, asesoría independiente y servicios de consultoría. La auditoría interna está ahora reconocida como una influencia al cambio positivo y mejora permanente en los procesos de negocios, resultados finales y responsabilidad operacional dentro de la organización.

III. Descripción de los elementos del Modelo de Capacidad/Madurez

Tal como se señaló, el modelo sugiere seis elementos esenciales para cada actividad de auditoría interna, en cada uno de los cinco niveles concebidos.

1. Servicios y Rol de Auditoría Interna

Proporcionar evaluaciones independientes y objetivas para asistir a la organización a lograr sus objetivos y mejorar sus operaciones. Se encuentra en la mayoría de las actividades de auditoría interna.

La forma o servicios proporcionados varían entre diferentes tipos de actividad y ambientes de las organizaciones.

Los servicios proporcionados están típicamente basados en las necesidades de la organización y la autoridad, alcance y capacidad de la actividad de auditoría interna.

Los servicios incluyen aquellos de aseguramiento y asesoría y pueden consistir en auditorías de transacciones, cumplimiento, sistemas, procesos, operaciones, desempeño/valor por dinero, información y tecnología relacionada, estados financieros y sistemas.

Los servicios pueden ser realizados por la actividad de auditoría interna misma, parcialmente cubiertos por terceros contratados o bien totalmente contratados con terceros fuera de la organización.

2. Gestión del Recurso Humano

El proceso de crear ambiente de trabajo conducente a que individuos se desempeñen al más alto nivel de sus habilidades. El proceso se inicia al reconocer la necesidad de una determinada posición.

La gestión del recurso humano incluye:

- Identificar atributos específicos y desarrollar descripciones de cargos claras.
- Reclutar personal adecuado a través del proceso de selección apropiado.
- Identificar requerimientos para el cargo y objetivos del trabajo, en base a estándares de desempeño, resultados y mediciones.
- Proporcionar orientación efectiva, educación continuada, desarrollo profesional y entrenamiento.
- Proporcionar apoyo y retroalimentación concurrentemente.
- Designar sistemas de compensación y reconocimiento efectivos.

- Proporcionar oportunidades de promoción apropiadas y oportunidades de desarrollo de carrera.

3. Prácticas Profesionales

Representan las políticas, procesos y prácticas que habilitan a la actividad de auditoría interna que sea realizada efectivamente, con eficiencia y debido cuidado profesional.

Se refiere a la capacidad de la actividad de auditoría interna de alinearse con las prioridades organizacionales y estrategias de administración de riesgos, y de contribuir al mejoramiento continuo de la actividad de la auditoría interna y de la organización.

Incluye el desarrollo y mantención de un Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad de la auditoría interna.

4. Desempeño, Gestión y Rendición de cuentas

Se refiere a la información necesaria para administrar, conducir y controlar las operaciones de auditoría interna y responsabilizarse por su desempeño y resultados.

Se refiere a la identificación y comunicación de suficiente y relevante información para habilitar a individuos para realizar sus responsabilidades asignadas.

Incluye la administración de sistemas de información relevante e información de desempeño financiero y no financiero.

Incluye los procedimientos para administrar y proteger la integridad de datos y para producir y presentar información apropiada y resultados cuando sea necesario.

Se refiere la información sobre la efectividad de la actividad de auditoría interna proporcionada a partes interesadas y al público en general.

5. Relaciones y Cultura Organizacional

Se refiere a la estructura organizacional, a su administración superior interna y a las relaciones dentro de la actividad de auditoría interna misma.

Incluye las relaciones del Jefe de Auditoría con el Jefe de Servicio y como parte del equipo de primer nivel de la organización.

Se refiere a las relaciones de la actividad de auditoría interna con otras unidades en la organización, tanto dentro de la infraestructura administrativa como en parte del régimen de administración organizacional.

Incluye cómo las políticas, procesos y prácticas de la organización son interpretadas y cómo pueden impactar en la capacidad de la actividad de auditoría interna, de acceder a información e individuos necesarios para su trabajo.

Se refiere a las relaciones internas y a la cultura interna de la organización y como estas relaciones y la cultura de la organización pueden impactar en partes claves y otros fuera de la organización.

Se refiere a las relaciones con otros grupos revisores, incluyendo los auditores externos y fiscalizadores.

6. Estructuras de Gobernabilidad

Incluye la relación de dependencia del Jefe de Auditoría (administrativa y funcional) y cómo la actividad de auditoría interna está inserta dentro de la estructura organizacional y de gobernabilidad de la entidad.

Incluye los medios de asegurar la independencia y objetividad de la actividad de auditoría interna; por ejemplo, a través de su estatuto o mandato legal.

Se refiere a los procedimientos establecidos para apoyar y asignar recursos a la actividad de auditoría interna para resguardar su efectividad e independencia.

IV. Presentación gráfica del Modelo de Capacidad/Madurez

En el cuadro N° 2 se muestran los niveles y elementos del Modelo de Capacidad/Madurez de la Actividad de Auditoría Interna. Los niveles están representados en el eje vertical de la matriz, con la capacidad de la actividad de auditoría interna aumentando de abajo hacia arriba. Los elementos de auditoría interna escogidos como representativos de la actividad se presentan en el eje horizontal de la matriz. Las Áreas de Proceso Clave (KPAs, por sus siglas en inglés), para cada nivel de cada elemento, están identificadas en los casilleros relevantes de la matriz.

Las diferentes tonalidades en la matriz connotan el grado de influencia que la actividad de auditoría interna tiene sobre los elementos. Específicamente, la habilidad de la actividad de auditoría interna de crear e institucionalizar un KPAs disminuye de izquierda a derecha.

Por ejemplo, la actividad de auditoría interna tendrá mayor control sobre sus “servicios y roles” que sobre su “estructura de gobernabilidad”. Similarmente, la actividad de auditoría interna tiene potencialmente menos habilidad de institucionalizar independientemente las KPAs, a medida que los niveles de capacidad de desplazan hacia arriba, de Nivel 2 a Nivel 5. Este cambio ocurre, porque la organización y su ambiente operacional influirán, en mayor medida sobre la habilidad de la actividad de auditoría interna de institucionalizar las KPAs a niveles más altos de capacidad.

Cuadro N° 2: Matriz de Modelo de Capacidad/Madurez

Elementos Niveles	1. Servicios y Rol de Auditoría Interna	2. Gestión del Recurso Humano	3. Prácticas Profesionales	4. Desempeño, Gestión y Rendición de Cuentas	5. Relaciones y Cultura Organizacional	6. Estructuras de Gobernabilidad
Nivel 5 Optimizado	- Auditoría interna reconocida como agente de cambio clave en la organización.	- Liderazgo y participación involucrados en organismos profesionales. - Proyección de fuerza de trabajo (largo plazo).	- Mejora continua de prácticas profesionales. - Planificación estratégica de la auditoría interna.	Reportes e información pública sobre efectividad de la auditoría interna.	- Relaciones efectivas y permanentes.	- Independencia, poder y autoridad de la actividad de auditoría interna.
Nivel 4 Administrado	- Aseguramiento integral en gobernanza, gestión de riesgos y control.	- Auditoría interna contribuye al desarrollo de la organización. - Auditoría interna apoya a organismos profesionales. - Planificación de fuerza de trabajo (mediano plazo).	- La estrategia de auditoría interna aprovecha (apalanca) la gestión de riesgos en la organización.	- Integración de medidas de desempeño cualitativas y cuantitativas.	- El Jefe de Auditoría asesora e influencia positivamente a la administración superior.	- Supervisión independiente de la actividad de auditoría interna. - Jefe de Auditoría reporta al Jefe de Servicio (más alto nivel directivo).
Nivel 3 Integrado	- Entrega de servicios de asesoría. - Auditoría de desempeño/rendimiento y temas relacionados con gobierno, gestión de riesgo y control.	- Forma Equipos de trabajo. - Personal calificado profesionalmente. - Fuerza de trabajo coordinado (corto plazo).	- Marco de gestión de calidad. - Planes de auditoría basados en riesgos.	Medidas de desempeño. Información sobre costos. Reportes gerenciales de auditoría interna.	- Coordinación con otros grupos de revisión. - Componente integral del equipo gerencial (con independencia y objetividad).	- Supervigilancia de la administración superior sobre la auditoría interna. - Mecanismos de financiamiento para auditoría interna; robustos y transparentes.
Nivel 2 Infraestructura	- Auditorías de cumplimiento y de normativa.	- Desarrollo profesional individual. - Personas capaces son identificadas y contratadas.	- Marco de prácticas profesionales y de procesos. - Plan de auditoría basado en prioridades de la administración.	- Presupuesto operacional de auditoría interna. - Plan de actividades de auditoría interna.	- Gestión desde adentro de la actividad de auditoría interna.	- Acceso Irrestricto a información, activos y personal de la organización. - Relaciones de reporte formalmente establecidas.
Nivel 1 Inicial	Sin estructura, auditorías o revisiones de documentos y transacciones individuales y/o aisladas de cumplimiento y precisión; resultados dependientes de las habilidades personales de individuos específicos; no se han establecido prácticas profesionales específicas, más allá que las provistas por asociaciones profesionales; financiamiento aprobado por la administración superior en la medida necesaria; ausencia de infraestructura, los auditores pueden ser parte de una unidad organizacional más grande; no se han establecido capacidades, consecuentemente no se crean áreas de procesamiento clave específicas.					

Fuente: Modelo de Capacidad del THEIA para el Sector Público

V. Descripción de Áreas de Proceso Clave (KPAs)

Cada nivel de capacidad/madurez consiste de uno o más KPAs. Estos están asociados con los seis elementos de auditoría interna.

Los KPAs son los bloques principales que determinan la capacidad de una actividad de auditoría interna. Ellos identifican lo que se debe estar haciendo y cómo se debe hacer en ese nivel, antes de que dicha actividad de auditoría interna pueda avanzar al siguiente nivel. Cuando una actividad de auditoría interna ha institucionalizado todas las KPAs asociadas con un nivel dado de capacidad, puede considerarse que logró dicho nivel. En otras palabras, todas las KPAs en cada elemento hasta aquel nivel incluido, deben dominarse y encontrarse institucionalizadas en la cultura de la actividad de auditoría interna, para que se considere que la auditoría interna logre un nivel particular.

Por definición, las KPAs son expresadas dentro de un nivel a un solo nivel de capacidad. No obstante existen relaciones entre KPAs que pueden cubrir varios elementos y cruzar niveles de capacidad/madurez.

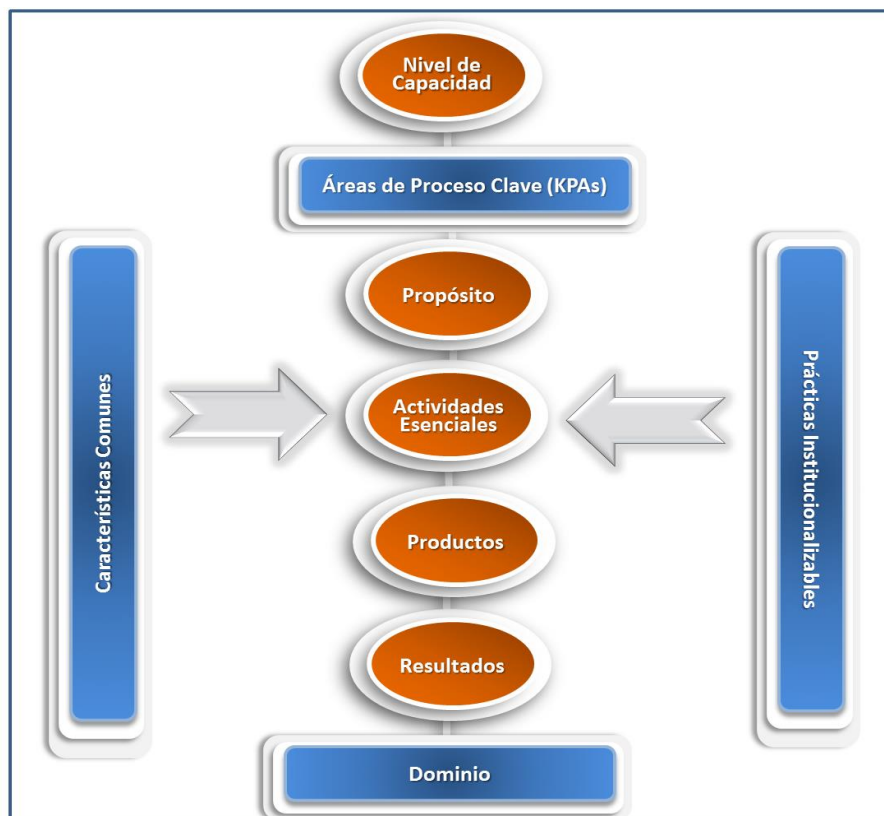
Cada KPA consiste en un propósito, actividades esenciales, productos entregables y resultados y prácticas institucionalizables.

1. Propósito: El propósito de una KPA resume el resultado propuesto o estado que debe existir para esa KPA. El estado debe ser implementado de una manera efectiva y duradera. La extensión a la cual el propósito ha sido logrado es un indicador de cuanta capacidad de actividad de auditoría interna ha establecido en ese nivel. El propósito significa el alcance y la intención de cada KPA.

2. Actividades Esenciales: Cada KPA identifica un grupo de actividades relacionadas que, al realizarse conjuntamente, logran el propósito. A su vez, estas actividades producen entregables y resultados.

3. Productos Entregables y Resultados: Algunos entregables inmediatos y resultados a largo plazo están asociados con cada KPA.

4. Prácticas Institucionalizables: Ciertas prácticas deben ser dominadas e institucionalizadas en la actividad de auditoría interna, para lograr una particular KPA. El modelo no pretende ser prescriptivo en términos de cómo un proceso debe llevarse a cabo, sino más bien, qué es lo que se debe hacer.

Figura N° 2: Esquema de Áreas de Proceso Clave

Fuente: Modelo de Capacidad del THEIIA para el Sector Público

5. Logro de un Nivel de Capacidad/Madurez

Lograr un determinado nivel de capacidad/madurez involucra dominar todas las KPAs encontradas en los elementos, asegurándose que estas KPAs estén institucionalizadas dentro de la actividad de auditoría interna. Institucionalizar las KPAs en un nivel establece la base para las prácticas y capacidades en el nivel siguiente.

Para institucionalizar una KPA se requiere de ciertas características comunes, que describen las actividades y la infraestructura que soporta la institucionalización. Estas características son las siguientes:

- Compromiso de ejecutar.
- Habilidad para ejecutar.
- Actividades desarrolladas.
- Medición.
- Verificación.

Compromiso de ejecutar: se enfatiza la importancia del compromiso de la administración superior de apoyar las gestiones que inicie el Jefe de Auditoría Interna, para incorporar mejoras en la actividad de auditoría interna en general. El compromiso de la administración superior de la entidad, es indispensable para el desarrollo de capacidades fuertes en la

actividad de auditoría interna, como también en su sustentabilidad y prolongación en el tiempo.

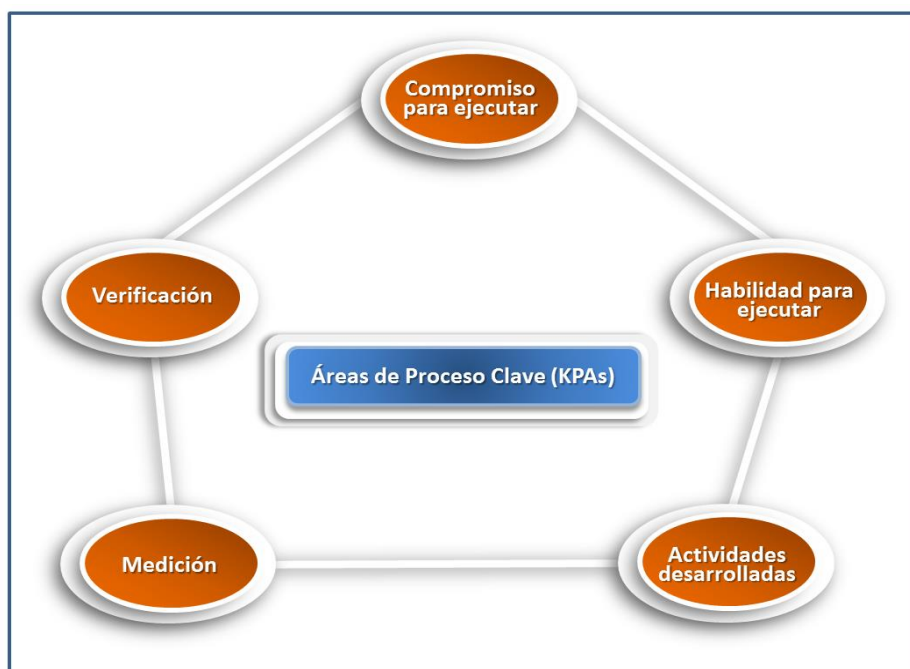
Habilidad para ejecutar: se refiere al compromiso de llevar a cabo actividades esenciales competentemente. Podría reflejar la necesidad de recursos apropiados (por ejemplo recursos humanos, financiamiento, tiempo, y acceso a habilidades especializadas y herramientas apropiadas, incluyendo herramientas tecnológicas). Puede también relacionarse con disponer de un plan para llevar a cabo la actividad, asignando responsabilidades para llevar adelante lo planeado proporcionando la capacitación necesaria.

Actividades desarrolladas: la medición, análisis y verificación constante de la eficiencia de las actividades identificadas en cada KPA es indispensable para lograr su institucionalización. Las actividades en un KPA deben pasar a formar parte de la rutina del quehacer de auditoría interna, de modo que por la vía de repetirse, logren mayor eficiencia y efectividad.

Medición: se refiere a la medición permanente y análisis de las actividades y el progreso observado en el logro del objetivo del KPA.

Verificación: incluye la comprobación continua para asegurar que las actividades programadas hayan sido realizadas en conformidad con los procedimientos y requerimientos internos de la organización y de acuerdo a las Normas del THEIA.

Figura N° 3: Institucionalizar KPA



Fuente: Modelo de Capacidad del THEIA para el Sector Público

VI. Relación entre KPAs y los elementos de auditoría interna

Las KPAs en cada nivel y en cada elemento conforman la base para implementar un KPA a un nivel más alto. Se desprende de esta condición, que para que la auditoría interna actúe a un nivel más alto, necesariamente deberá haber dominado las particularidades de su actuación en el nivel anterior.

Registro de Propiedad Intelectual.
Inscripción N° A-286569, año 2018.
Santiago de Chile.

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