



DOCUMENTO TÉCNICO N° 118

Versión 0.1

Plan Anual de Auditoría Basado en Riesgos

Este documento contiene una serie de lineamientos y directrices para desarrollar la etapa de formulación del plan anual de auditoría basado en riesgos. Su objetivo es contribuir con la labor que realizan los auditores internos gubernamentales al cumplir con las normas de auditoría interna de desempeño, tanto internacionales como nacionales.



TABLA DE CONTENIDOS

MATERIAS	PÁGINA
PRESENTACIÓN	2
I.- INTRODUCCIÓN	3
II.- OBJETIVO DEL DOCUMENTO	4
III.- CONCEPTOS SOBRE PLANIFICACIÓN ANUAL EN AUDITORÍA INTERNA	4
IV.- MARCO PARA LA ETAPA DE FORMULACIÓN DEL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA BASADO EN RIESGOS - PRINCIPALES PASOS	6
PASO N° 1: IDENTIFICAR EL UNIVERSO DE AUDITORÍA	7
PASO N° 2: IDENTIFICAR CONTEXTOS CRÍTICOS GLOBALES QUE PODRÍAN PROVOCAR MATERIALIZACIÓN DE LOS RIESGOS RELEVANTES	9
PASO N° 3: IDENTIFICAR FUENTES DE INFORMACIÓN A CONSULTAR PARA FORMULAR EL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA BASADO EN RIESGOS	10
PASO N° 4: FORMULAR UN MAPA DE ASEGURAMIENTO	12
PASO N° 5: RANKING Y PRIORIZACIÓN DE MATERIAS QUE SE INCLUIRÁN EN EL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA BASADO EN RIESGOS	15
PASO N° 6: FORMULACIÓN DEL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA BASADO EN RIESGOS	22
PASO N° 7: COMUNICACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA	30
PASO N° 8: CONTROL DEL AVANCE Y RESULTADOS DEL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA	30
	33
V.- ASPECTOS SIGNIFICATIVOS EN LA ETAPA DE FORMULACIÓN DEL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA BASADO EN RIESGOS	
VI.- GLOSARIO DE TÉRMINOS RELEVANTES	36
VII.- BIBLIOGRAFÍA	39
VIII.- ANEXOS	40
ANEXO N° 1	40
ANEXO N° 2	44
ANEXO N° 3	50
ANEXO N° 4	57
ANEXO N° 5	60

PRESENTACIÓN

En cumplimiento con las instrucciones del Presidente de la República, Gabriel Boric Font, sobre fortalecimiento de la Política de Auditoría Interna de Gobierno; el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, entidad asesora en materias de auditoría interna, control interno, probidad, gestión de riesgos y gobernanza del Supremo Gobierno, presenta a la Red de Auditoría Gubernamental, el *Documento Técnico N° 118: Plan Anual de Auditoría basado en Riesgos*.

Este documento considera lineamientos y directrices para la aplicación de los auditores internos de la Administración del Estado, con la finalidad de formular el Plan Anual de Auditoría Basado en Riesgos, cuya ejecución debe agregar valor y contribuir a la mejora de los procesos en la organización

Santiago, septiembre 2022.



Daniella Caldana Fulss
Auditora General de Gobierno

I.- INTRODUCCIÓN

El Plan de Auditoría debe agregar valor y contribuir a mejorar la eficacia de la organización, las prioridades de auditoría interna deben alinearse con los objetivos de ella y deben abordar los riesgos con mayor potencial que puedan afectar la capacidad de la organización para lograr esos objetivos. La formulación del Plan debe incluir un análisis integral por parte de la función de auditoría de todos los elementos internos y externos a la organización, con la finalidad de determinar los eventos que cuentan con la mayor relevancia para cumplir con la misión y objetivos estratégicos y que, a su vez, cuentan con el mayor nivel de riesgo. En base a estos elementos, se debe formular un Plan Anual de Auditoría que incluya los trabajos que deberían requerir mayor dedicación para la función de auditoría.

Este documento describe un enfoque sistemático y disciplinado que comienza con una descripción global de la Etapa de Formulación del Plan Anual de Auditoría, señalando como primer paso, que se debe determinar el Universo de Auditoría, a través de la consulta de diversas fuentes para obtener información de todos los elementos y temas relevantes para el organismo, tanto de nivel estratégico, legal, entorno, organizacional, sistemas de información, recursos humanos y financieros.

Determinado el Universo de Auditoría, es necesario examinar y determinar los contextos críticos globales que pueden afectar a un organismo estatal, considerando aquellos de carácter externo, como los económicos, medioambientales, sociales, tecnológicos y de regulación, y los de carácter interno, tales como los de infraestructura, personal, procesos, tecnologías, comunicaciones y presupuesto.

Posteriormente, es necesario priorizar las materias contenidas en el Universo de Auditoría para incluirlas como trabajos en el Plan Anual de Auditoría, que considera establecer los criterios y ranking de prioridades basado en la importancia y el nivel de impacto de los procesos, programas, proyectos, áreas o funciones para el éxito de la entidad y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y de servicio a los ciudadanos. De acuerdo a la priorización realizada en el Ranking, se formula el Plan Anual de Auditoría, el que debe reflejar entre otros; los tipos de trabajo a realizar, las actividades operativas donde se realizará el trabajo, el objetivo y alcance general de los trabajos, y las estimaciones de uso de recursos para el periodo planificado.

Una vez formulado el Plan Anual de Auditoría, este debe ser presentado y discutido con el Jefe de Servicio, sometiéndolo a su aprobación final y posterior envío al CAIGG para su verificación técnica, antes de comenzar a aplicarlo en el periodo para el cual se formuló.

Posteriormente, el avance de la ejecución del Plan Anual de Auditoría debe ser evaluado y controlado (a través de indicadores y otros mecanismos) por el Jefe de Auditoría Interna con la finalidad de tomar las medidas necesarias cuando se produzcan demoras u obstáculos que pongan en riesgo la ejecución total o parcial de dicho Plan, o bien cuando sea necesario modificarlo fundadamente.

En este documento se releva la identificación y categorización de las actividades operativas contenidas en el Plan Anual de Auditoría, relacionadas con los procesos de gobierno (gobernanza), gestión de riesgos y control.

Por último, se incluyen conceptos relacionados con el Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC), y el Plan Anual de Auditoría, en lo que dice relación con la determinación de

inclusión de todas las horas estimadas que involucrará el proyecto para el año que se está planificando, si corresponde.

II.- OBJETIVO DEL DOCUMENTO

Entregar una propuesta metodológica para desarrollar la Etapa de Formulación del Plan Anual de Auditoría en el Proceso de Auditoría Interna de Gobierno.

III.- CONCEPTOS SOBRE PLANIFICACIÓN ANUAL EN AUDITORÍA INTERNA

1.- DEFINICIONES Y REQUISITOS CONTENIDOS EN NORMAS DE AUDITORÍA INTERNA GENERALMENTE ACEPTADAS

Para formular este documento técnico, se han considerado las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, emitidas por The Institute of Internal Auditors (Theiia)¹ y las Normas Generales de Auditoría Interna y de Gestión, emitidas por el Colegio de Contadores de Chile (Contach). En términos resumidos, en los marcos normativos antes señalados se destacan los siguientes requerimientos para la Formulación del Plan de Auditoría:

- El Jefe de Auditoría debe administrar y gestionar la auditoría interna para asegurar que añada valor a la organización. Debe identificar y considerar las expectativas del Jefe de Servicio y otras partes interesadas de cara a emitir opiniones de auditoría interna y otras conclusiones.
- El Jefe de Auditoría debe establecer planes basados en riesgos, a fin de determinar las prioridades de la auditoría interna. Para esto, debe tener en cuenta el enfoque de gestión de riesgos de la organización, incluyendo los niveles de aceptación de riesgos establecidos por el Jefe de Servicio para las diferentes actividades o partes de la organización.
- Si no existe un enfoque de gestión de riesgos, el Jefe de Auditoría utilizará su propio juicio sobre los riesgos después de consultar con el Jefe de Servicio y equipo directivo.
- El Plan de Auditoría deberá ser consistente con las metas de la organización y considerar cobertura adecuada del gobierno (gobernanza), la gestión de riesgos y el control, ya sea en forma global e integral o en forma alternativa, al considerar trabajos de auditoría a procesos o áreas específicas de gobierno, gestión de riesgos y control o al incluir elementos claves de aquellos en otros trabajos considerados en el citado Plan de Auditoría. También se puede considerar una combinación de estos enfoques².
- El Jefe de Auditoría debería analizar los trabajos a incluir en su Plan de Auditoría, considerando las competencias de su personal, con la finalidad de mejorar la calidad del examen y formar equipos de trabajo multidisciplinarios para compartir el conocimiento adquirido.

¹ En la Bibliografía de este Documento Técnico se señalan en forma específica las Normas de Auditoría Interna relacionadas con el Plan Anual de Auditoría que han sido consideradas para su formulación.

² Ver Documento Técnico N° 111: Conceptos y elementos claves de la naturaleza del trabajo de auditoría interna: gobierno, gestión de riesgos y control en el Sector Público. emitido por el CAIGG.

- El Jefe de Auditoría debe aceptar los trabajos de auditoría solicitados por el Jefe de Servicio, que sirvan para mejorar la gestión de riesgos, añadir valor, y mejorar las operaciones de la organización. Aquellos trabajos que hayan sido aceptados deben ser incluidos en el Plan de Auditoría.
- El Jefe de Auditoría debe comunicar los planes y requerimientos de recursos de la auditoría interna, incluyendo los cambios provisorios significativos al Jefe de Servicio para la adecuada revisión y aprobación formal.
- El Jefe de Auditoría también debe comunicar al Jefe del Servicio el impacto de cualquier limitación de recursos para ejecutar un trabajo que podría estar o no en el Plan de Auditoría.
- El Jefe de Auditoría debe asegurar que los recursos para la auditoría interna sean adecuados, suficientes y efectivamente asignados para cumplir con el Plan aprobado.
- El Jefe de Auditoría debe informar periódicamente al Jefe de Servicio sobre la actividad de auditoría interna en lo referido al propósito, autoridad, responsabilidad y desempeño de su plan. El informe también debe incluir exposiciones de riesgo relevantes y cuestiones de control, gobierno corporativo y otras necesarias o requeridas por el Jefe de Servicio.
- El Jefe de Auditoría debe revisar y ajustar el plan, cuando sea necesario, como respuesta a los cambios en el negocio, los riesgos, las operaciones, los programas, los sistemas y los controles.
- El Jefe de Auditoría debe considerar la supervisión de los trabajos, directamente o a través de personal de auditoría delegado para tal efecto.
- El Jefe de Auditoría debería considerar la aceptación de trabajos de consultoría que le sean propuestos, basándose en el potencial del trabajo para mejorar la gestión de riesgos, añadir valor y mejorar las operaciones de la organización. Los trabajos aceptados bajo esta característica deben ser incluidos en el Plan de Auditoría.

2.- ETAPA DE FORMULACIÓN DEL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA BASADO EN RIESGOS DENTRO DEL PROCESO DE AUDITORÍA INTERNA

Esta Etapa comprende desde el conocimiento y comprensión de la organización hasta la formulación y aprobación del Plan de Auditoría, el cual establece el enfoque general y los énfasis del trabajo que desarrollará la unidad de auditoría para un periodo determinado, generalmente un año. Por lo anterior, el plan se denominará Plan Anual de Auditoría.

Posteriormente, en la Etapa de Planificación del Trabajo de Auditoría Interna se establecerá entre otras labores, el programa de trabajo o de auditoría, que señala quién, cómo, dónde y cuándo se debe realizar cada trabajo de auditoría (aseguramiento) y consultoría contenido en el Plan Anual de Auditoría.

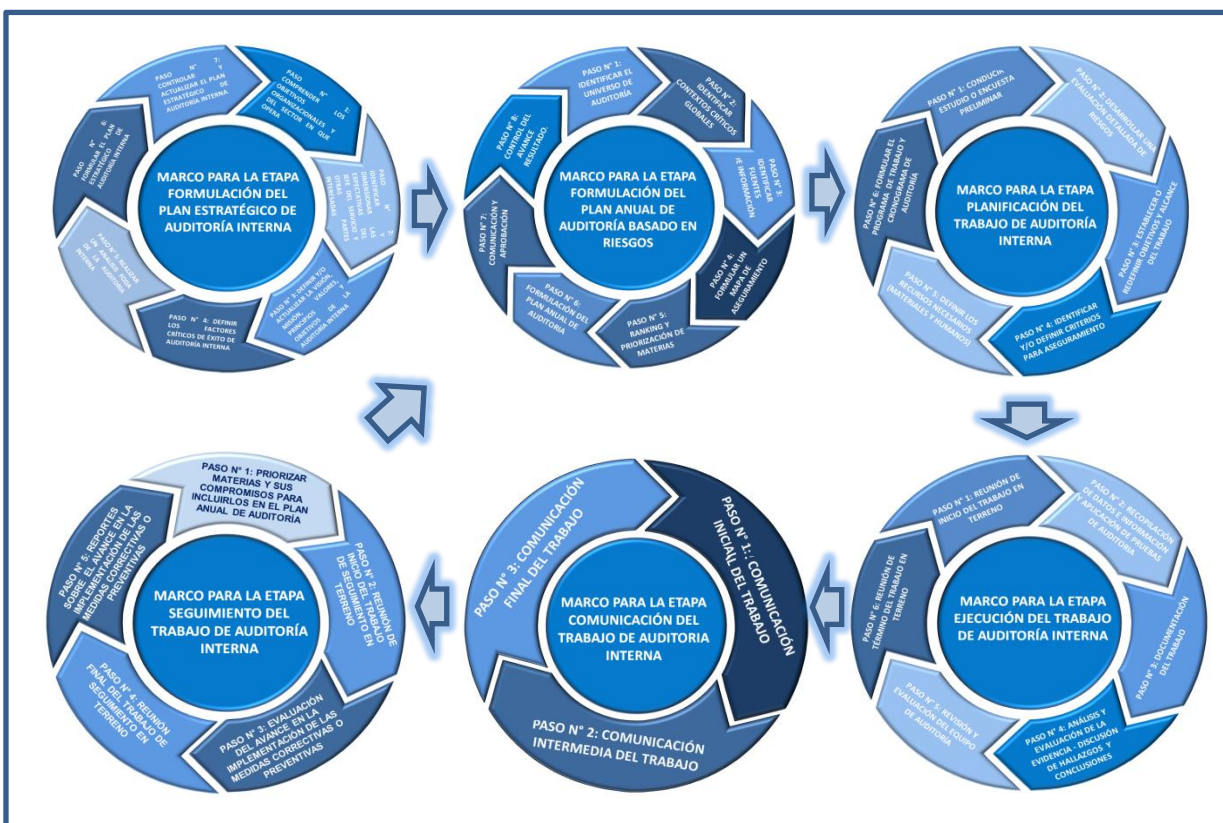
En el esquema N° 1 presenta la relación entre cada Etapa del Proceso de Auditoría Interna según lo dispuesto en Normas de Auditoría Interna Nacionales e Internacionales³ y los

³ Normas emitidas por The Institute of Internal Auditors (Theiia) y por el Colegio de Contadores de Chile (Contach).

documentos técnicos que este Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG) emite con la finalidad de apoyar metodológicamente el desarrollo de cada etapa. Por su parte, el Modelo Integral de Auditoría Interna de Gobierno, está conformado por los componentes de cada una de las etapas, y las interrelaciones que se producen entre sus productos.

El presente documento técnico describe la Etapa de Formulación del Plan Anual de Auditoría.

Esquema N° 1. Etapas del Proceso de Auditoría Interna



IV.- MARCO PARA LA ETAPA DE FORMULACIÓN DEL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA BASADO EN RIESGOS - PRINCIPALES PASOS

El desarrollo de la Etapa de Formulación del Plan Anual de Auditoría puede variar en cada entidad gubernamental, dependiendo, entre otros; del nivel de complejidad, centralización de las operaciones, tamaño, madurez organizacional de los procesos de gobierno (gobernanza), gestión de riesgos y control interno, efectividad de los sistemas de información y estructura organizacional. Para esto, se ha estimado conveniente presentar, con fines explicativos y en orden cronológico, los principales pasos a seguir para su desarrollo, sin perjuicio de lo cual, en la práctica, algunos de estos se pueden desarrollar en forma paralela.

Esquema Nº 2. Marco para la Formulación del Plan Anual de Auditoría Basado en Riesgos **- Principales Pasos en la Etapa**



PASO Nº 1: IDENTIFICAR EL UNIVERSO DE AUDITORÍA

El Universo de Auditoría puede definirse como una recopilación de la información estratégica y operativa de filiales, unidades de negocio, departamentos, grupos, procesos, funciones o cualquier otra subdivisión establecida en una organización que exista para gestionar uno o más riesgos críticos. En la práctica es la lista de todas las potenciales áreas, procesos, funciones, proyectos, programas, etc. que se deben evaluar y priorizar para determinar los trabajos de auditoría que se realizarán en un periodo determinado y que se incluirán en el Plan Anual de Auditoría correspondiente.

Como requisito para planificar adecuadamente el trabajo y obtener previamente el Universo de Auditoría, el auditor interno debe obtener información de todos los elementos que son la base para la existencia y continuidad de la organización, y que son parte clave de los procesos de gobierno (gobernanza), gestión de riesgos y control.

El Universo de Auditoría en el Sector Público se obtiene a través de una recopilación de información de carácter relevante respecto de todas las materias que lo componen⁴. Para realizar lo anterior, será necesario consultar y analizar las diversas fuentes a que se tenga acceso, las que pueden contener datos de carácter cualitativo o cuantitativo, considerando los siguientes elementos:

1.- OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN GUBERNAMENTAL Y DEL CONTEXTO EXTERNO

1.1.- Principales elementos de los procesos de gobierno (gobernanza), gestión de riesgos y control, de los cuales obtener información

- **Elementos estratégicos de la Organización**

La formulación de la planificación estratégica: La visión, misión, los objetivos estratégicos, las metas, las estrategias específicas, el presupuesto general y el operativo. Especialmente, se requiere obtener conocimiento del modelo para análisis de las estrategias de negocio utilizado, en la organización, por ejemplo; FODA (Fortalezas - Oportunidades - Debilidades - Amenazas), Análisis de 5 fuerzas de M. Porter (Poder de los Proveedores - Competidores Potenciales - Amenazas de Productos/Servicios de Sustitución - Poder de Negociación de los Compradores - Competencia), o Cuadro de Mando Integral CMI (Balanced Scorecard BSC).

- **Elementos referidos a las leyes, reglamentos, normas y dictámenes**

La ley orgánica de la entidad y todas las normas que regulan la actividad de la organización con los ciudadanos, tanto en forma externa (sector que atiende), así como respecto de aquellas normas y regulaciones operativas que contemplan los programas y procesos de la organización. Se sugiere también en este punto, contemplar los dictámenes de la Contraloría General de la República, así como de otros órganos que emitan pronunciamientos que afecten a la organización (Resoluciones del SII, Aduanas, Superintendencia de Seguridad Social, entre otros).

- **Elementos sobre el entorno**

El sector de la comunidad que atiende, los tipos de productos y servicios ofrecidos, las localidades donde opera y los métodos de producción, distribución y comercialización si procede, las nuevas tecnologías que imperan en el mercado y que afectan el cumplimiento de la misión.

- **Elementos referidos al diseño organizacional**

El tipo de estructura organizacional, la estructura nacional y por regiones.

- **Elementos referidos a los recursos humanos**

La cantidad y distribución del personal en el nivel central y regional, sus roles y funciones, el proceso de selección, contratación y capacitación del recurso humano.

⁴ Para efectos de este documento, se considerará "Materia" a cualquier proceso, programa, proyecto, área o función o cualquier otra subdivisión establecida en una organización gubernamental, que sea parte de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control y por ende del Universo de Auditoría.

- **Elementos de los sistemas de información**

La documentación sobre los sistemas de información contables, presupuestarios y administrativos, los sistemas informáticos y las bases de datos que contienen la información de los procesos institucionales.

- **Elementos del ambiente de control y gestión de riesgos**

El sistema de control interno, los mecanismos de monitoreo en la ejecución de los procesos y el modelo para gestión de los riesgos corporativos, los organismos contralores y fiscalizadores.

- **Elementos referidos a los recursos financieros**

La cantidad de recursos que la organización administra, la distribución a nivel regional, origen de los recursos, sus requisitos de ejecución y rendición de los mismos.

PASO N° 2: IDENTIFICAR CONTEXTOS CRÍTICOS GLOBALES QUE PODRÍAN PROVOCAR MATERIALIZACIÓN DE LOS RIESGOS RELEVANTES

a.- De carácter externo

- **Económicos**

Cambios de precios de los insumos, nuevas restricciones o aperturas en el acceso a mercados, cambios en las barreras de entrada de la competencia y nuevos competidores.

Cambios en los mercados financieros, variaciones de la tasa de interés, nuevas fusiones y adquisiciones de empresas del sector privado que se relacionan con la organización.

- **Medioambientales**

Incluyen los niveles de emisiones y residuos, las restricciones en la obtención de energía, así como las inundaciones, incendios y terremotos que afectan la gestión de la organización y provocan daños a los bienes, instalaciones o edificios.

- **Sociales**

Relacionados con los cambios demográficos, en las costumbres sociales, en las estructuras familiares y en las prioridades trabajo/ocio de los ciudadanos y, las tendencias de los niveles de desempleo.

- **Tecnológicos**

Incluyen las tecnologías emergentes, los avances en las redes de comunicación, los medios tecnológicos para realizar comercio electrónico y Gobierno Electrónico que generan una mayor disponibilidad de datos, las reducciones de costos de infraestructura y un mayor aumento en la demanda de servicios basados en la tecnología.

- **Regulaciones**

Cambios de políticas públicas y normas que implican oportunidades o amenazas en el mercado o segmento en que participa la organización. Modificaciones en las normas que regulan o afectan el que hacer de organización.

b.- De carácter interno

- **Infraestructura**

El incremento de recursos para mantenimiento preventivo de la infraestructura y el nivel de apoyo a los centros de atención a los ciudadanos y comunas. La complejidad, disponibilidad y capacidad de producción de los activos.

- **Personal**

El ambiente de higiene y seguridad existente y los niveles de accidentes laborales. Las competencias y la capacidad del personal y el cumplimiento de metas colectivas.

- **Procesos**

El nivel de documentación bajo estándares de calidad, las modificaciones de procesos sin adecuados protocolos para la gestión de los cambios, los errores en su ejecución y la externalización de entregas al cliente con un control insuficiente.

- **Tecnologías**

El aumento continuado de recursos tecnológicos, las fallas de seguridad y la potencial caída de los sistemas, la disponibilidad e integridad de las bases de datos, la mantención preventiva de los sistemas.

- **Comunicaciones**

El nivel de desarrollo y fluidez de las comunicaciones al interior de la organización. Especialmente la cobertura de estas y la claridad y oportunidad con que llegan a todo el personal.

PASO N° 3: IDENTIFICAR FUENTES DE INFORMACIÓN A CONSULTAR PARA FORMULAR EL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA BASADO EN RIESGOS

Sin perjuicio que una de las principales fuentes de información para formular el Plan Anual de Auditoría podría ser la Matriz de Riesgos Estratégica, generada en el Proceso de Gestión de Riesgos, que adquiere una connotación especial cuando se trata de otorgar aseguramiento a la Jefatura del Servicio en relación con dicho proceso, el auditor debería considerar adicionalmente, algunas de las siguientes fuentes de información con la finalidad de enriquecer el análisis:

- Mecanismos y estructuras para la toma de decisiones estratégicas y operativas en la organización.

- Mecanismos y estructuras para supervisar el control y la gestión de riesgos y para comunicar la información de riesgo y control a las áreas y personal adecuado en la organización.
- Código de ética, mecanismos e instrumentos para promover la conducta y valores apropiados dentro de la organización.
- Procesos y mecanismos para asegurar la gestión y responsabilidad eficaces en el desempeño de la organización.
- Mecanismos y estructuras para coordinar las actividades y la información de comunicación entre el Jefe de Servicio, los auditores internos, los auditores externos, otros proveedores de aseguramiento y el equipo directivo.
- Gobierno de las tecnologías de información.
- Los informes de auditoría y los papeles de trabajo correspondientes a revisiones anteriores, que contienen información útil sobre las características, fortalezas y riesgos de los procesos y áreas auditadas anteriormente, las transacciones que puedan requerir un análisis especial y el nivel de eficacia del sistema de control interno de la organización y de cada proceso en particular.
- Los resultados e informes de las auditorías de aseguramiento del Proceso de Gestión del Riesgo, en particular la calidad del levantamiento de información y la identificación de los riesgos relevantes.
- También podrían constituirse en una adecuada fuente de información, los resultados de la participación de empresas de auditoría o consultoras externas, especialmente en casos de auditoría a los estados financieros, en asesorías a casos particulares o los resultados de la participación de algún experto en la organización o en otras entidades del sector público, que pueda considerarse interesante como benchmarking para aquella.
- Otra fuente de información que debe considerarse en la planificación son los informes de fiscalización emitidos por la Contraloría General de la República en sus revisiones habituales o especiales en la organización y, los emitidos por otros organismos supervisores y reguladores en el uso de sus facultades.
- Los informes de seguimiento de los distintos proveedores de aseguramiento, tanto los de auditoría interna, auditorías externas y de la Contraloría General de la República.
- Los resultados de las evaluaciones de organizaciones gubernamentales y programas que realiza la Dirección de Presupuestos (Balance de Gestión Integral, Evaluación Comprehensiva del Gasto, etc.) y las bases de datos para consulta de jurisprudencia, normas contables para el sector gubernamental de la Contraloría General de la República.
- Las investigaciones y procesos sumariales administrativos que se han realizado en la organización en el periodo previo a la planificación de auditoría.
- Siempre será importante considerar como fuente de información los cambios significativos en la organización y en los procesos, programas, sistemas o sistemas de control que se han

creado o sufrido cambios, parcial o totalmente en el periodo previo a la planificación de auditoría en la organización.

El Jefe de Auditoría también debe consultar con todos los interesados de la actividad de auditoría interna, sobre las temáticas relevantes de la organización, ya sea respecto de materias estrategias como operativas. Entre los principales interesados se encuentran:

- Jefe de Servicio.
- Comité Ejecutivo.
- Reguladores externos relacionados con la organización.
- Contraloría General de la República.
- Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno.

Es importante señalar que, para obtener y analizar los antecedentes organizacionales y normativos requeridos para determinar el Universo de Auditoría en la organización, se pueden utilizar algunas de las técnicas que habitualmente facilitan la obtención de información en el trabajo de auditoría interna, entre las que se cuentan las siguientes:

- Cuestionarios/encuestas.
- Examen documental.
- Flujos de procesos.
- Observación.
- Grupos de enfoque.
- Entrevistas a ejecutivos responsables.

Mayor información sobre el tema se encuentra en el Anexo N° 1.

PASO N° 4: FORMULAR UN MAPA DE ASEGURAMIENTO

1.- ANTECEDENTES

Las Normas de Auditoría Interna Generalmente Aceptadas señalan que el Jefe de Auditoría debería coordinar sus actividades con otros proveedores internos y externos de servicios de aseguramiento⁵ para asegurar una cobertura adecuada y minimizar la duplicación de esfuerzos al formular su Plan Anual de Auditoría. Complementariamente, en el Estatuto de Auditoría Interna se debería especificar que la actividad de auditoría interna tiene acceso al trabajo de otros proveedores internos y externos de servicios de aseguramiento.

Por su parte, la dirección gubernamental necesita conocer y considerar los cambios en la cobertura de aseguramiento para los riesgos críticos en la organización. Sin una coordinación efectiva, el trabajo podría verse duplicado, y los riesgos claves pueden obviarse o malinterpretarse.

La elaboración de mapas de aseguramiento es una herramienta que contribuye a la auditoría interna para fines de formular el Plan Anual de Auditoría, a la hora del análisis de la insuficiente o excesiva cobertura de los riesgos críticos por parte de otros proveedores de aseguramiento al interior de la organización. Por consiguiente, una vez definido el Universo de Auditoría e

⁵ Por Proveedores de Aseguramiento se entenderá aquellos que realizan una función de revisión, auditoría, fiscalización, etc., que tenga como objetivo principal entregar una opinión técnica sobre el diseño o funcionamiento de temas específicos en la organización.

identificados los Contextos Críticos Globales que podrían provocar materialización de los riesgos relevantes, se debe continuar con la elaboración de un Mapa de Aseguramiento que permita determinar la insuficiente o excesiva cobertura de aseguramiento de los riesgos críticos en los procesos, áreas, proyectos, programas, etc. en la organización.

En general existen tres clases principales de proveedores de servicios de aseguramiento, diferenciados por las partes interesadas a las que sirven, por su nivel de independencia de las actividades sobre las que ofrecen aseguramiento y por la solidez del aseguramiento:

- Los que informan a la Jefatura del Servicio y/o son parte de aquella (aseguramiento de la dirección), en los que se incluyen quienes realizan autoevaluaciones de control, auditores de calidad, auditores medioambientales y otro personal de aseguramiento designado por el Jefe de Servicio.
- Los que informan directamente a la Jefatura del Servicio, incluyendo a la auditoría interna.
- Los que informan a las personas interesadas externas (aseguramiento de auditoría externa), papel tradicionalmente realizado por los auditores independientes a la organización.

La realización de mapas de aseguramiento es una herramienta que contribuye en la formulación del Plan Anual de Auditoría, y que también permite a la organización identificar y abarcar las lagunas que hubiera en el proceso de gestión de riesgos y ofrece a las partes interesadas tranquilidad de que los riesgos estarían siendo gestionados y comunicados, y de que se cumplirán las obligaciones legales/reglamentarias. Las organizaciones podrían beneficiarse de un enfoque optimizado, que vela por que la información sobre los riesgos a los que se enfrentan, y cómo están siendo tratados estos riesgos, puedan quedar disponibles para el Jefe de Servicio. La realización del mapa se lleva a cabo en toda la organización, para poder comprender en dónde residen los roles y responsabilidades de riesgos y aseguramiento. El objetivo es asegurar que existe un proceso integral de riesgos y aseguramiento carente de posibles lagunas y sin mayores duplicidades de esfuerzos.

Sin perjuicio de lo anterior, lo óptimo es que cada materia dentro de una organización debería tener su propio mapa de aseguramiento que podría ser construido por el responsable o encargado del riesgo o una persona responsable de coordinar las actividades de aseguramiento en la organización. Alternativamente, la auditoría interna en un primer momento puede desempeñar un rol de coordinación para desarrollar y finalizar el mapa de aseguramiento de la organización.

Para elaborar el Mapa de Aseguramiento es posible utilizar el Universo de Auditoría⁶ como información base.

A continuación, se muestra la estructura que debe tener el Mapa de Aseguramiento en una organización:

⁶ También es posible utilizar las categorías de riesgo transversales que componen el marco de gestión de riesgo. Ver Anexo N° 2.

Cuadro N° 1. Estructura Mapa de Aseguramiento

MAPA ASEGURAMIENTO ORGANIZACIÓN:

Materia: Proceso, Área, Programa, etc., donde se ubican los riesgos críticos (Universo de Auditoría)	Proceso Transversal en el Estado (Según definición CAIGG)	Cargo directivo del responsable de la Materia de Auditoría: Proceso, Área, Programa, etc. (Responsable del riesgo)	Calificación de riesgo inherente, si existe en la Matriz de Riesgos (Nivel de Severidad)	Calificación de riesgo residual, si existe en la Matriz de Riesgos (Nivel de Exposición)	Cobertura de Auditoría Interna	Cobertura de Auditoría Externa			Cobertura de Otros Proveedores			Conclusión Cobertura		
					Últimas Actividades Realizadas	Últimas Actividades Realizadas	Actividad Planificada 20xx	Identificar quién la realiza o realizará	Últimas Actividades Realizadas	Actividad Planificada 20xx	Identificar quién la realiza o realizará	Alta	Media	Baja
					Mes/año	Mes/ año			Mes/ año					
					Mes/año	Mes/ año			Mes/ año					

En esta estructura, el Jefe de Auditoría rellenaría la columna de cobertura de auditoría interna, con la cobertura más reciente al momento de formular el Plan Anual. De la misma forma, debería considerar la información entregada por los demás proveedores de aseguramiento para rellenar cada columna del Mapa.

Una vez se ha completado el Mapa de Aseguramiento, se identificarán los ámbitos donde existen riesgos significativos o críticos con cobertura de aseguramiento adecuado o no adecuado (Alta, Media o Baja). Incluso se podrán determinar los ámbitos con cobertura duplicada de aseguramiento, lo que permitiría en determinados casos reorientar los recursos de la auditoría interna.

2.- CONSIDERACIONES EN LA FORMULACIÓN DEL MAPA DE ASEGURAMIENTO

Cuando se considere el trabajo de cada uno de los otros proveedores de aseguramiento para formular Mapas de Aseguramiento de la organización, como insumo para el Plan Anual de Auditoría, el auditor interno debería evaluar y concluir al menos, sobre los siguientes temas:

- Debe tener en cuenta el nivel de independencia y objetividad de los demás proveedores de servicios de aseguramiento a la hora de considerar si confiar en el trabajo de estos.
- Debe evaluar las competencias, cualificaciones, experiencias y reputación de los proveedores que llevan a cabo el trabajo de aseguramiento.
- Debe tener en cuenta los elementos de práctica profesional del proveedor de aseguramiento para tener una seguridad razonable de que los hallazgos de auditoría u observaciones, oportunidades de mejora, etc., se basan en información suficiente, fiable, relevante y útil.
- Debe asegurarse que el trabajo de los otros proveedores está debidamente planificado, supervisado, documentado y revisado. Para aumentar el nivel de confianza en los resultados, la actividad de auditoría interna puede evaluar los resultados del otro proveedor de servicios de aseguramiento.

- Debe tener suficiente convencimiento, apoyándose en el conocimiento del negocio, del entorno, técnicas e información utilizadas por el proveedor de servicios de aseguramiento, de que los hallazgos que ha formulado el proveedor de aseguramiento en sus informes son razonables.
- Debe considerar que los hallazgos significativos encontrados por otro proveedor de servicios de aseguramiento, hay que tenerlos en cuenta en el aseguramiento y las comunicaciones que auditoría interna proporciona a la organización. Además, los resultados del trabajo realizado por otro proveedor pueden afectar a la evaluación de riesgos de la auditoría interna y al nivel de trabajo de auditoría realizado como respuesta a ese riesgo.
- Debe asegurarse que la evaluación realizada por los otros proveedores de servicios de aseguramiento se ha comunicado oportunamente a las áreas relevantes de la organización, con el fin de ser tomadas en cuenta en las consideraciones relacionadas con el marco de gestión de riesgos de la organización y en el mapa de aseguramiento.

PASO N° 5: RANKING Y PRIORIZACIÓN DE MATERIAS QUE SE INCLUIRÁN EN EL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA BASADO EN RIESGOS

Esta fase considera el establecimiento de criterios y desarrollo de un ranking de prioridades basado en la importancia y en el nivel de impacto de las materias que componen el Universo de Auditoría, en relación con el éxito de la organización y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y de servicio a los ciudadanos, a través de la formulación de un método o modelo para priorizar; la evaluación de trabajos potenciales de auditoría y la consideración acerca de la suficiencia del equipo de auditoría para cubrir todos los riesgos principales y las necesidades de apoyo y/o tercerización.

Una vez que se ha identificado y comprendido el Universo de Auditoría a través del estudio del contexto interno, principalmente los procesos de negocio y del contexto externo donde participa la organización, existen dos posibles formas de enfrentar la decisión de cuáles serán las materias a incluir como trabajos en el Plan Anual de Auditoría:

1.- CONSIDERAR TODO EL UNIVERSO DE AUDITORÍA DEL SERVICIO COMO MATERIAS CRÍTICAS

Esta alternativa es recomendable utilizarla en organizaciones que cuentan con pocas materias en total, o bien donde pese a que no son pocas, la unidad de auditoría cuenta con los recursos humanos y económicos necesarios para analizar el total de aquellas, por lo que, en este caso, los trabajos de auditoría a incluir en el Plan Anual corresponden a todas las materias que componen el Universo de Auditoría de la organización.

Otra posibilidad para considerar este criterio se da cuando la unidad de auditoría lleva dos a tres años trabajando con levantamiento, modelamiento y priorización de procesos críticos. En consecuencia, la casi totalidad de los procesos de la organización ya han sido analizados hasta el nivel de etapas y actividades, por lo que bajo esas condiciones se contaría con la información requerida para realizar un análisis completo de todos los procesos, debiendo actualizarse solo dicha información.

2.- UTILIZAR UN MÉTODO PARA PRIORIZAR LAS MATERIAS CRÍTICAS CONTENIDAS EN EL UNIVERSO DE AUDITORÍA

Es posible que por los recursos financieros y humanos limitados con que cuentan las unidades de auditoría interna y por la cantidad y complejidad de las materias que conforman el Universo de Auditoría, deban necesariamente priorizarse a fin de seleccionar aquellas más relevantes y riesgosas para la organización, es decir, las de mayor criticidad. Respecto de este último punto, es en esta fase donde se usarán modelos para priorizar las materias del Universo de Auditoría en base al nivel de riesgo e importancia estratégica para la organización. La confiabilidad de los modelos utilizados contribuirá directamente en la calidad del Plan Anual de Auditoría, por lo que su diseño debe estar adecuadamente fundamentado, a través de registros y documentación de respaldo.

Sin perjuicio que existen muchos modelos y métodos para priorizar los procesos críticos, en este documento técnico se explicitará un modelo que fue elegido debido a que, presenta una gama de variables que abarca la realidad del Sector Público, y que además, ha sido probado por las unidades de auditoría interna de este sector en el transcurso del tiempo, con resultados adecuados. Sin perjuicio de esto, cada unidad de auditoría podrá ajustarlos a la realidad de su organización o diseñar otros modelos. Para este efecto, deben contar previamente con la aprobación técnica del CAIGG.

a.- MÉTODO DE FACTORES CRÍTICOS DE RIESGO GLOBAL PARA LA ORGANIZACIÓN

Para centrarse en los temas más críticos, es necesario utilizar un modelo de priorización basado en factores críticos de riesgo global como forma de selección de las materias incluidas dentro del Universo de Auditoría. Esta es una metodología simple y útil, incluso cuando las organizaciones gubernamentales cuentan con modelos o procesos de gestión de riesgos definidos y maduros.

Este método consiste en definir factores críticos de riesgo global para la organización, ponderando cada uno de dichos factores, con la finalidad de priorizar las materias que son componentes o forman parte del Universo de Auditoría.

Los factores críticos de riesgo global son variables que vinculan en algún grado las materias con los riesgos críticos en la organización (impacto). Son criterios para identificar áreas que presentan oportunidades de agregar valor por parte de la auditoría interna a la organización. También pueden ser considerados como “filtros” para priorizar las materias componentes del Universo de Auditoría.

Las materias que tengan el mayor valor promedio de la aplicación del factor crítico de riesgo global y su nivel de importancia estratégica, deberían ser priorizadas en el Plan Anual de Auditoría.

La metodología para la priorización en base a factores críticos de riesgo global se detalla a continuación:

b.- DEFINICIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE RIESGO GLOBAL

Estos factores pueden ser definidos por el equipo de auditoría interna en coordinación con el equipo directivo de la organización.

A continuación, se presentan un conjunto de factores que son útiles para determinar el nivel de criticidad de las materias componentes del Universo de Auditoría en las organizaciones del Sector Público:

- Compromisos en el Programa de Gobierno 2022-2026 y/o en la Cuenta Pública Anual del Presidente de la República.
- Resultados previos de fiscalizaciones de la Contraloría General de la República.
- Impacto potencial en la opinión pública.
- Tiempo transcurrido desde la última auditoría.
- Resultados previos de auditoría interna.
- Estado de la implementación de los compromisos generados por trabajos de auditoría interna y de la Contraloría General de la República.
- Directrices, lineamientos e instrucciones asociados a la probidad y transparencia de los actos en la Administración del Estado.
- Cambios significativos en la materia identificada en el Universo de Auditoría (por ejemplo; proceso, personal, procedimientos, etc.)
- Fortaleza y eficacia del sistema de control interno (CI).
- Complejidad de la materia.
- Desviaciones de presupuesto o en el plan que impactan en el logro de los objetivos.
- Relación de la materia con la misión y objetivos estratégicos de la organización.
- Volumen de recursos involucrados.
- Ámbito de ejecución de la materia.
- Nivel de criticidad de los riesgos de la materia.

Los factores críticos de riesgo global deben describirse, señalando lo que representan como impacto para la organización gubernamental y, posteriormente, cuantificarlos en una escala ordinal. Además, es importante determinar el origen del factor, pudiendo ser de origen interno o externo a la materia analizada. En el caso que no sea posible clasificarlo en estas categorías se usará la categoría Otros.

En el caso que no exista suficiente información para evaluar en las categorías de los criterios un determinado factor crítico de riesgo global, se recomienda no utilizar el factor.

La escala debe representar con el guarismo más alto, el criterio que más impacte en la materia de auditoría, tal como se presenta en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 2. Factores Críticos de Riesgo Global para el Sector Público - Descripción y Valuación

Origen Factor	Factor Crítico	Descripción del Factor	Criterios de Valuación
Externo	Existencia de Compromisos en el Programa de Gobierno 2022-2026 y/o en la Cuenta Pública Anual del Presidente de la República.	Analiza la existencia de compromisos en el Programa de Gobierno 2022-2026 y/o en la Cuenta Pública Anual del Presidente de la República, para cada materia del Universo de Auditoría.	▪ La materia es un compromiso directo en el Programa de Gobierno o en la Cuenta Pública Anual del Presidente de la República: 5 ▪ La materia no está comprometida, pero se relaciona con compromisos de Gobierno o en la Cuenta Pública Anual del Presidente de la República: 3

Origen Factor	Factor Crítico	Descripción del Factor	Criterios de Valuación
			La materia no ha sido comprometida y/o no se relaciona con compromisos del Programa de Gobierno y/o en la Cuenta Pública Anual del Presidente de la República: 1
Externo	Resultados previos de fiscalizaciones de la Contraloría General de la República (CGR).	Examina los resultados de las fiscalizaciones de la CGR, en particular de los riesgos y controles mitigantes en la materia del Universo de Auditoría.	- Los hallazgos de los informes de CGR permiten concluir que los controles mitigantes son insuficientes: 5 - Los hallazgos de los informes de CGR permiten concluir que los controles mitigantes son regulares: 3 - No hay hallazgos relevantes o los hallazgos de los informes de CGR permiten concluir que los controles mitigantes son adecuados: 1
Externo	Impacto Potencial en la opinión pública.	Examina la consecuencia que los riesgos en la materia del Universo de Auditoría generarían en la opinión de los interesados (políticos, gestores, ciudadanía, etc.)	- La concreción de riesgos en la materia de auditoría es de alto impacto público y afecta gravemente la imagen corporativa o reputación del organismo: 5 - La concreción de riesgos en la materia de auditoría impacta en forma moderada, afectando la imagen del organismo: 3 - La concreción de riesgos en la materia de auditoría es de bajo impacto y no afecta la imagen del organismo: 1
Externo	Tiempo transcurrido desde la última auditoría.	Examina los tiempos transcurridos desde que se realizó una acción de aseguramiento en materia del Universo de Auditoría.	- No se han realizado auditorías a la materia o la última fue hace más de 2 años: 5 - La última auditoría realizada a la materia fue hace más de 1 año: 3 - La última auditoría a la materia se realizó hace menos de un año y corresponde realizar el seguimiento a sus recomendaciones: 1
Externo	Resultados previos de auditoría interna.	Examina los resultados de las auditorías, en particular de los riesgos y controles mitigantes en la materia del Universo de Auditoría.	- Los hallazgos de los informes permiten concluir que los controles mitigantes son insuficientes: 5 - Los hallazgos de los informes permiten concluir que los controles mitigantes son regulares: 3 - No hay hallazgos relevantes o los hallazgos de los informes permiten concluir que los controles mitigantes son adecuados: 1
Externo	Nivel de Implementación de los compromisos	Determina el nivel de implementación y avance de los compromisos surgidos productos de trabajos de	- Los compromisos presentan un nivel de implementación deficiente ($\leq 30\%$) en relación con los planes de acción comprometidos por la administración: 5 - Los compromisos presentan un nivel de implementación regular ($< 80\%$ y $> 30\%$)

Origen Factor	Factor Crítico	Descripción del Factor	Criterios de Valuación
		auditoría interna y de la CGR.	en relación con los planes de acción comprometidos por la administración: 3 Los compromisos presentan un nivel de implementación bueno ($\geq 80\%$) en relación con los planes de acción comprometidos por la administración: 1
Externo	Directrices, lineamientos e instrucciones asociados a la Probidad y Transparencia de los Actos en la Administración del Estado.	Analizar y determinar el nivel de impacto en la materia del Universo de Auditoría de las directrices, lineamientos e instrucciones asociados a la Probidad y Transparencia de los Actos en la Administración del Estado.	- Las directrices, lineamientos e instrucciones impactan a la materia en forma relevante: 5 - Las directrices, lineamientos e instrucciones impactan a la materia en forma moderada: 3 - Las directrices, lineamientos e instrucciones impactan a la materia en forma menor o no la afectan: 1
Interno	Cambios significativos en la materia.	Analiza la importancia de los cambios que se han generado en el período previo a la Planificación en la Entidad en la materia del Universo de Auditoría.	- Se han producido cambios importantes que pueden tener efectos significativos en la materia: 5 - Se han producido algunos cambios que pueden tener efectos moderados en la materia: 3 - No existen cambios relevantes en la materia o los generados no lo afectan: 1
Interno	Fortaleza y eficacia del Sistema de Control Interno (CI).	Determina el nivel de madurez del sistema de control interno (CI) en la materia del Universo de Auditoría en los 2 últimos años.	- Existen situaciones graves sobre fallas de control, fraudes, incumplimientos permanentes en los 2 últimos años: 5 - Existen fallas de cumplimiento, pero no de gran importancia en los últimos 2 años: 3 - No existen problemas significativos de CI en los 2 últimos años: 1
Interno	Complejidad de la materia.	Evalúa el nivel de dificultad y especialización que presenta la materia del Universo de Auditoría.	- El nivel de complejidad de la materia es alto, ya que presenta muchas fases y alta especialización: 5 - El nivel de complejidad de la materia es medio, ya que, si bien presenta varias fases, no tiene un alto nivel de especialización: 3 - El nivel de complejidad de la materia es bajo, ya que su estructura es simple y no se requiere especialización en su desarrollo: 1
Interno	Desviaciones de presupuesto o en el plan que impactan en el logro de los objetivos.	Evalúa cómo la materia del Universo de Auditoría ha cumplido con los objetivos que se había propuesto o los presupuestos definidos o proyectados.	- La materia presenta grandes brechas entre su planificación y su ejecución, desviando el logro de los objetivos: 5 - La materia presenta algunas brechas entre su planificación y su ejecución, demorando el logro de sus objetivos: 3

Origen Factor	Factor Crítico	Descripción del Factor	Criterios de Valuación
			La materia no presenta brechas o estas no han desviado el logro de los objetivos: 1
Interno	Relación de la materia con la misión y objetivos estratégicos del Organismo.	Analiza la relación que tiene la materia del Universo de Auditoría con el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos del Organismo.	- La materia se relaciona directamente con el cumplimiento de la misión y estrategias del organismo: 5 - La materia se relaciona en forma indirecta con el cumplimiento de la misión y estrategias del organismo: 3 - La materia no tiene relación o es muy menor, con el cumplimiento de la misión y estrategias del organismo: 1
Interno	Volumen de recursos involucrados.	Analiza el monto de los recursos financieros involucrado en la materia del Universo de Auditoría.	- Los recursos involucrados son el 10% o más del presupuesto total del organismo⁷: 5 - Los recursos involucrados son entre el 4% y 9% del presupuesto total del organismo: 3 - Los recursos involucrados son menos del 4% del presupuesto total del organismo: 1
Interno	Ámbito de ejecución de la materia.	Analizar y cuantificar la cobertura a nivel nacional y regional de la materia del Universo de Auditoría.	- Materia con cobertura en todo el país: 5 - Materia con cobertura $\geq 50\%$ de las regiones del país: 3 - Materia que se desarrolla $< 50\%$ de las regiones o en sectores específicos: 1
Interno	Nivel de criticidad de los riesgos de la materia.	Analizar y determinar el nivel de criticidad de los riesgos de la materia del Universo de Auditoría según la Matriz de Riesgos Estratégica de la entidad.	- El nivel de criticidad de los riesgos de la materia según la Matriz de Riesgos es Alta: 5 - El nivel de criticidad de los riesgos de la materia según la Matriz de Riesgos es Media: 3 - El nivel de criticidad de los riesgos de la materia según la Matriz de Riesgos es Baja: 1

c.- RESPECTO DE LA OBLIGATORIEDAD EN EL USO DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE RIESGO GLOBAL

Al momento de definir la priorización de las materias provenientes del Universo de Auditoría, cada organización podrá utilizar los factores previamente presentados o modificarlos fundadamente de acuerdo con la naturaleza y características propias. Sin perjuicio de lo anterior, en el caso de las organizaciones que se vean afectadas por los factores; “Existencia de compromisos en el Programa de Gobierno 2022-2026 y/o en la Cuenta Pública Anual del Presidente de la República” y “Directrices, lineamientos e instrucciones asociados a la probidad y transparencia de los actos en la Administración del Estado”, su utilización y ponderación

⁷ Presupuesto total de la organización; entendido como la cantidad de recursos que el organismo tiene asignado para el cumplimiento de su misión y objetivos institucionales (de ser posible, sin considerar los gastos de soporte).

estratégica mínima, que se trata en la letra “d” siguiente, será de uso **obligatorio** para priorizar las materias en el Plan Anual de Auditoría.

Como sugerencia general es conveniente no utilizar más allá de 8 Factores Críticos de Riesgo Global para priorizar y seleccionar las materias del Universo de Auditoría en el Plan Anual de Auditoría.

d.- PONDERACIÓN ESTRATÉGICA MÍNIMA DEL FACTOR CRÍTICO DE RIESGO GLOBAL

Los factores tendrán una diferente ponderación o importancia relativa, de acuerdo a la relevancia que presenten y a su impacto en el Sector Público. Cada uno de los factores debe ser ponderado según la naturaleza de la organización, las actividades que desempeñe, su misión, la cantidad de presupuesto que maneje, etc.

En el siguiente cuadro se entrega una ponderación estratégica general mínima, que podría ser modificada fundadamente con un mayor valor en la ponderación de los factores críticos de riesgo global, para su uso por las unidades de auditoría interna⁸.

Cuadro N° 3. Ponderación Estratégica General Mínima para Factores Críticos de Riesgo Global

N°	Factor Crítico de Riesgo	Ponderación Estratégica General Mínima del Factor (%) por Grupo de Factores
1	Existencia de compromisos en el Programa de Gobierno 2022-2026 y/o en la Cuenta Pública Anual del Presidente de la República.	20%
2	Directrices, lineamientos e instrucciones asociadas a la probidad y transparencia de los actos en la Administración del Estado.	15%
3	Resultados previos de fiscalizaciones de la Contraloría General de la República (CGR).	
4	Volumen de recursos involucrados.	
5	Relación de la materia con la misión y objetivos estratégicos del Organismo.	
6	Nivel de criticidad de los riesgos de la materia.	
7	Nivel de Implementación de los compromisos	
8	Impacto potencial en la opinión pública.	10%
9	Cambios significativos en la materia.	
10	Complejidad de la materia.	
11	Ámbito de ejecución de la materia.	
12	Fortaleza y eficacia del Sistema de Control Interno (CI).	
13	Resultados previos de auditoría interna.	
14	Desviaciones de presupuesto o en el plan que impactan en el logro de los objetivos.	
15	Tiempo transcurrido desde la última auditoría.	

⁸ Considerar lo señalado en el punto 2, letra c de este documento.

De acuerdo con lo anterior, cada materia del Universo de Auditoría debería someterse a la valorización de los factores para determinar su puntaje, el que posteriormente debe ser multiplicado por la ponderación porcentual estratégica, con la finalidad de obtener el valor final ponderado, que permitirá en base a un ranking priorizar fundadamente las materias donde se realizarán los trabajos de auditoría y que serán consideradas en el Plan Anual de Auditoría.

Considerar que una vez determinados cuáles y cuántos Factores Críticos de Riesgo Global se utilizarán, el total de las ponderaciones asignadas siempre debe sumar 100%.

En el Anexo N° 3 se presenta una aplicación práctica de Factores Críticos de Riesgo Global y su ponderación estratégica mínima.

e.- RANKING DE MATERIAS QUE COMPONEN EL UNIVERSO DE AUDITORÍA

Una vez realizado el paso anterior, debería confeccionarse un ranking de materias contenidas en el Universo de Auditoría, ordenándolos de mayor a menor criticidad. Sobre esta base, el Jefe de Auditoría Interna, resolverá fundadamente de acuerdo a sus recursos humanos, financieros, tiempos y otros elementos, cuáles incluirá en el Plan Anual de Auditoría. Documento que será presentado al Jefe de Servicio para su aprobación y remitido al CAIGG para su consideración técnica.

PASO N° 6: FORMULACIÓN DEL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA BASADO EN RIESGOS

Tal como se ha señalado, según Normas de Auditoría Interna Nacionales e Internacionales⁹, el Plan Anual de Auditoría debe formularse anualmente. Debiendo incorporar, además de los trabajos priorizados en base a riesgos por el auditor interno; los trabajos de consultoría, las actividades rutinarias, las solicitudes específicas del Jefe de Servicio, las obligatorias por normativa y los de seguimiento.

El Plan Anual de Auditoría debe individualizar cada trabajo que lo compone y definir en forma global los riesgos críticos de la actividad operativa, los objetivos y alcance globales del trabajo y las estimaciones de recursos humanos y financieros.

Es importante reiterar que eventualmente podrían existir revisiones y trabajos no planificados solicitados por el Jefe de Servicio durante el año, estas deberán ser incluidas en el Plan Anual de Auditoría en su oportunidad.

Su formulación y presentación debe considerar un tiempo prudente para que sea aprobado por el Jefe de Servicio y presentado ante el CAIGG para su consideración técnica.

El Plan Anual de Auditoría, debe considerar los recursos humanos, tecnológicos y financieros dispuestos para la unidad de auditoría. Si los recursos que tiene disponibles no fueran suficientes para cumplir su Plan y responsabilidades en forma adecuada, debe dejarse constancia de este hecho al Jefe de Servicio.

Producto de los tiempos que necesita la auditoría interna para estudiar la organización, la recolección de información confiable, la determinación de los riesgos, la aplicación del modelo

⁹ Normas emitidas por The Institute of Internal Auditors (Theiia) y por el Colegio de Contadores de Chile (Contach).

de priorización y la generación de la documentación que fundamente el Plan Anual de Auditoría, se requiere que sea realizado con una anticipación adecuada al cierre de año.

1.- CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE MATERIAS A EVALUAR Y DETERMINAR LOS TRABAJOS A INCLUIR EN EL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA

Para seleccionar las materias desde el Universo de Auditoría, se debe utilizar como principal criterio, el nivel de criticidad de materias que resulta de la aplicación del modelo de priorización (aplicación de Factores Críticos de Riesgo Global y su correspondiente ponderación estratégica). Por consiguiente, las materias que aparezcan en los primeros lugares del ranking deberían ser seleccionadas para formar parte del Plan Anual de Auditoría como trabajos de auditoría (trabajos de aseguramiento).

Sin embargo, podrían existir algunas situaciones en que las materias que resulten en los primeros lugares del ranking podrían no seleccionarse como trabajos de auditoría, dando paso a algunas que se encuentren en niveles más bajos de criticidad. Estas circunstancias podrían explicarse basándose en la presencia cercana de auditorías anteriores, en que el proceso, programa, proyecto, área o función experimentará grandes cambios en forma próxima o en la decisión del Jefe de Servicio. En cualquier caso, esta situación debe justificarse para la consideración técnica que realizará el CAIGG, señalándose la razón de omitir alguna de las materias más críticas entre las que componen el Plan Anual de Auditoría.

2.- ELEMENTOS BÁSICOS DEL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA BASADO EN RIESGOS

El Consejo de Auditoría ha relevado los principales elementos, que al menos, debe contener el Plan Anual de Auditoría en las organizaciones gubernamentales. El orden de presentación de estos elementos en el cuerpo de dicho Plan puede variar en cada una de aquellas.

a.- ASPECTOS FORMALES

- **Documentación del Plan Anual de Auditoría**

Cada unidad de auditoría debe documentar la metodología y los formatos utilizados para formular el Plan Anual de Auditoría, así como las justificaciones de aquellas materias de criticidad alta que no se hubieran considerado en dicho Plan.

- **Informe de diagnóstico**

El Plan Anual de Auditoría debe contener un resumen que describa las variables y los criterios que se utilizaron para formularlo. El formato sugerido con sus elementos componentes se puede obtener en el Anexo N° 4.

- **Aprobación del Plan Anual de Auditoría por parte del Jefe del Servicio**

En el cuerpo del Plan Anual de Auditoría debe quedar constancia de la aprobación del Jefe de Servicio mediante la firma de este.

- **Identificación del código, fecha de emisión y periodo de aplicación del Plan**

Para cada Plan Anual de Auditoría debe identificarse elementos tales como; número o código de referencia única, la fecha de emisión y periodo de aplicación.

- **Identificar con un código único cada trabajo planificado para el periodo anual**

Corresponde a la identificación con un código único cada trabajo consignado en el Plan Anual de Auditoría.

- **Identificar con un nombre cada trabajo planificado para el periodo anual**

Corresponde al nombre de cada trabajo consignado en el Plan Anual de Auditoría.

- **Clasificar como proceso transversal en la Administración del Estado cada actividad operativa donde se realizará el trabajo y su relación con la naturaleza del trabajo: procesos de gobierno, gestión de riesgos y control.**

Corresponde a la clasificación de cada actividad operativa donde se realizará el trabajo de auditoría de acuerdo a la definición realizada por el CAIGG sobre “Procesos Transversales en la Administración del Estado.

También se identifica y clasifica, la relación directa o indirecta de la actividad operativa contenida en el Plan Anual de Auditoría, con los procesos de gobierno (gobernanza), gestión de riesgos o control, o si se relaciona con más de alguno de dichos procesos.¹⁰

- **Identificar el “Tipo de Objetivo” para los Trabajos de Auditoría o Consultoría (Gubernamental¹¹ – Ministerial – Institucional)**

Se debe consignar si el trabajo de auditoría o consultoría contenido en el Plan Anual de Auditoría es un requerimiento de tipo Gubernamental (G), Ministerial (M) o Institucional (I).

b.- ASPECTOS TÉCNICOS

- **Objetivos generales para cada trabajo de auditoría planificado para el periodo anual**

Los objetivos generales corresponden a los propósitos globales que se pretende alcanzar para cada trabajo incluido en el Plan Anual de Auditoría. En consecuencia, los objetivos generales aquí señalados, deben ser definidos como una declaración relacionada con la pregunta: **¿Cuál es el propósito global del trabajo de auditoría?**

Para los trabajos de aseguramiento, los objetivos de auditoría específicos asociados al objetivo de auditoría general, serán definidos o refinados posteriormente en la Etapa de Planificación del Trabajo.

¹⁰ Corresponde a lo definido en Anexo N° 2 de este documento técnico.

¹¹ De acuerdo con lo definido en los Objetivos Gubernamentales de Auditoría 2022 – 2026.

- **Identificación de los riesgos críticos globales para cada actividad operativa¹² donde se realizará el trabajo de auditoría de acuerdo con el Plan Anual**

Para cada trabajo de auditoría incluido en el Plan Anual de Auditoría, deben identificarse los principales riesgos globales que podrían afectar los objetivos de la actividad operativa donde se realizará el trabajo.

Los riesgos globales deben estar relacionados con los objetivos y las actividades críticas de los procesos de gobierno (gobernanza), gestión de riesgos y/o control.

Los riesgos globales son aquellos eventos que podrían impedir o demorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, operativos, de eficiencia, eficacia y legalidad, y de información financiera y no financiera de una actividad operativa. Para los trabajos de aseguramiento, los riesgos globales serán refinados posteriormente en la Etapa de Planificación del Trabajo.

- **Alcance general y frecuencia del trabajo de auditoría**

El alcance general de cada trabajo de auditoría dependerá de la estructura, complejidad y características de cada actividad operativa donde se realizará el trabajo. Al igual que los objetivos se deben formular como una declaración global de qué abarcará cada trabajo (y que no abarcará). Es decir; definir los ámbitos específicos, los límites, el periodo que se considerará y los lugares físicos o virtuales incluidos en el trabajo.

En los trabajos de aseguramiento, la determinación del alcance general podrá ser refinada en la planificación del trabajo, cuando después del estudio o encuesta preliminar se determine específicamente y en forma fundada; las materias, muestras, montos, límites, periodo y lugares que considerará el alcance de cada trabajo de auditoría.

También se debe describir cuando corresponda, la frecuencia con que se realizarán los trabajos incluidos en el Plan Anual de Auditoría.

- **Recursos estimados: recursos materiales, personal y horas de auditoría**

- **Detalle de recursos materiales considerados**

En el caso que sea posible es recomendable la cuantificación monetaria de los recursos requeridos para la adecuada ejecución del Plan Anual de Auditoría en el periodo (por ejemplo: equipos computacionales, viáticos, pasajes, combustible, etc.)

- **Equipo de auditores y responsable del equipo**

Es necesario disponer cuántos auditores realizarán los trabajos de auditoría en el transcurso del año y las áreas a tratar por cada uno de aquellos. Sin perjuicio de lo anterior, siempre se debe identificar el o los profesionales que formulan, revisan y validan el Plan Anual de Auditoría.

¹²Actividad Operativa: Corresponde al proceso, área, función, proyecto, programa, ciclo o cualquier otra subdivisión establecida en una organización gubernamental, donde se realizará un trabajo de auditoría que es parte del Plan Anual de Auditoría.

– **Cronograma general del Plan Anual de Auditoría y horas de auditoría**

El periodo de tiempo aquí consignado debe señalar y relacionar el número de horas de auditoría preliminarmente estimadas para la realización de cada trabajo de auditoría, desde su planificación hasta el informe final. En forma complementaria, deben incluirse las horas estimadas para capacitación que deberían ser consistentes con el Plan Estratégico de la unidad de auditoría interna.

Es posible que la programación de las horas deba actualizarse posteriormente. Cambios que deben ser fundamentados y aprobados por el Jefe de Servicio.

Se reitera que en el Plan Anual de Auditoría se debe incorporar, además de las materias priorizadas en base a riesgos por el auditor interno respecto del Universo de Auditoría (trabajos de aseguramiento); los trabajos de solicitudes extraordinarias de la autoridad, los de consultoría, los rutinarios, los obligatorios por normativa y los de seguimiento.

• **Trabajos de seguimiento**

En el caso de los trabajos de seguimiento, por cada materia de seguimiento¹³, se deberá adjuntar al Plan Anual de Auditoría un anexo con los compromisos pendientes de implementar al 31 de diciembre de cada año, cualquiera sea su origen. Estos deben ser parte de los planes de acción o de compromisos formulados por los responsables operativos, ya sea para responder tanto a las observaciones de los informes emitidos por la auditoría interna, Contraloría General de la República u otros proveedores de aseguramiento.

Lo anterior es sin perjuicio de los seguimientos que se realizarán a los compromisos generados respecto de informes emitidos por la auditoría interna, Contraloría General de la República u otros proveedores de aseguramiento, que tienen vencimiento durante el transcurso del año planificado. Estos pueden quedar reflejados en forma genérica en el Plan Anual de Auditoría.

A continuación, se presenta un ejemplo de la estructura de la información que se debe adjuntar al Plan Anual de Auditoría respecto de los compromisos pendientes al 31 de diciembre de cada año.

Cuadro N° 4. Ejemplo de Formato de Anexo con compromisos pendientes para adjuntar al Plan Anual de Auditoría

Materia de Seguimiento 1:			
Informes de Auditoría Interna			Compromisos Pendientes de Implementar al 31.12.20xx
N° Informe	Fecha	Tema	
Informes de Contraloría General de la República			Compromisos Pendientes de Implementar al 31.12.20xx
N° Informe	Fecha	Tema	

¹³ Ver Documento Técnico N° 87: Seguimiento del Trabajo de Auditoría Interna, emitido por el CAIGG.

Informes de Otros Proveedores de Aseguramiento				Compromisos Pendientes de Implementar al 31.12.20xx
Emisor	N° Informe	Fecha	Tema	
Materia de Seguimiento 2:				
Informes de Auditoría Interna				Compromisos Pendientes de Implementar al 31.12.20xx
N° Informe	Fecha	Tema		
Informes de Contraloría General de la República				Compromisos Pendientes de Implementar al 31.12.20xx
N° Informe	Fecha	Tema		
Informes de Otros Proveedores de Aseguramiento				Compromisos Pendientes de Implementar al 31.12.20xx
Emisor	N° Informe	Fecha	Tema	
...	...	...	...	...

El CAIGG informará el formato, fechas y medios mediante el cual el anexo con compromisos pendientes debe remitirse a dicho organismo.

c.- PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO Y MEJORA DE LA CALIDAD (PAMC)

En el caso que la unidad de auditoría interna esté desarrollando un Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC), deberá incluir en el Plan Anual de Auditoría todas las horas estimadas que involucrará el proyecto para el año que se está planificando. Esto incluye, según corresponda, diagnósticos, planes de acción, reuniones de trabajo, formulación de políticas y procedimientos, autoevaluaciones y evaluación externa.

Por su parte, las horas de capacitación que se empleen en el PAMC deberán detallarse separadamente en la sección Horas de Auditoría Disponibles Estimadas del Diagnóstico del Plan Anual de Auditoría.

En el cuadro siguiente se presenta un ejemplo de formato que presenta los elementos mínimos que debería contener un Plan Anual de Auditoría para ser presentado a la Jefatura del Servicio y al CAIGG, para su aprobación y revisión técnica, respectivamente:

Cuadro N° 5. Ejemplo de Formato Plan Anual de Auditoría Basado en Riesgos

PLAN ANUAL DE AUDITORÍA 20XX			
	Nombre del Ministerio:	Código del Plan Anual de Auditoría:	
	Nombre del Servicio:	Fecha de Emisión:	
	Dependencia:	Región:	
1.- Trabajos de Auditoría (Trabajos de Aseguramiento) Priorizados en base a análisis de Riesgos			
1.1.- Código del Trabajo de Auditoría: SER001			
a.- Nombre del Trabajo: Auditoría al Proceso de Recursos Humanos. b.- Tipo de Trabajo: Gubernamental/Ministerial/Institucional. c.- Objetivo de Auditoría General del Trabajo: Examinar el nivel de cumplimiento del proceso de Recursos Humanos respecto de las normas sobre selección y contratación de personal. d.- Proceso Transversal en el Estado: Recursos Humanos. e.- Relación con la Naturaleza del Trabajo: Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control. f.- Alcance General: Personal contratado durante el año 20xx. g.- Frecuencia: Anual.			
Riesgos Críticos Globales de la Actividad Operativa		Cantidad Auditores	Horas de Auditoría
– Selección de personal sin competencias técnicas adecuadas.... – Costos excesivos para el proceso de selección de personal.... –		2	100 horas
1.2.- Código del Trabajo de Auditoría:			
a.- Nombre del Trabajo: b.- Tipo de Trabajo: c.- Objetivo de Auditoría General del Trabajo:		d.- Proceso Transversal en el Estado: e.- Relación con la Naturaleza del Trabajo: f.- Alcance General: g.- Frecuencia:	
Riesgos Críticos Globales de la Actividad Operativa		Cantidad Auditores	Horas de Auditoría
.....			
2.- Trabajos de Consultoría			
2.1.- Código del Trabajo de Consultoría:			
a.- Nombre del Trabajo: b.- Tipo de Trabajo: c.- Objetivo General del Trabajo:		d.-Proceso Transversal en el Estado: e.-Relación con la Naturaleza del Trabajo: f.- Frecuencia:	
		Cantidad Auditores	Horas de Auditoría
3.- Trabajos de Seguimiento			
3.1.- Código del Trabajo de Seguimiento:			
a.- Nombre del Trabajo: b.- Tipo de Trabajo: c.- Objetivo General del Trabajo: d.- Materia de Seguimiento:		e.- Proceso Transversal en el Estado: f.- Relación con la Naturaleza del Trabajo: g.- Frecuencia: h.- Anexo con Compromisos Pendientes de Implementar.	
		Cantidad Auditores	Horas de Auditoría
4.- Trabajos Rutinarios y Obligatorios por Normativa			
4.1.- Código del Trabajo Rutinario:			
a.- Nombre del Trabajo: b.- Tipo de Trabajo: c.- Objetivo General del Trabajo:		d.-Proceso Transversal en el Estado: e.- Relación con la Naturaleza del Trabajo: f.- Frecuencia:	
		Cantidad Auditores	Horas de Auditoría
5.- Trabajos Solicitados por el Jefe de Servicio			
5.1.- Código del Trabajo solicitado por el Jefe de Servicio:			
a.- Nombre del Trabajo: b.- Tipo de Trabajo: Institucional: c.- Objetivo General del Trabajo:		d.-Proceso Transversal en el Estado: e.- Relación con la Naturaleza del Trabajo: f.- Frecuencia:	
		Cantidad Auditores	Horas de Auditoría
6.- Horas Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC)			Horas de Auditoría
7.- Horas Estimadas Capacitación			Horas de Auditoría
8.- Horas estimadas para trabajos no planificados			Horas de Auditoría
TOTAL HORAS DEL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA			Horas de Auditoría

El CAIGG informará oportunamente el formato, fechas y medios mediante el cual el Plan Anual de Auditoría aprobado debe remitirse a ese organismo.

d.- CRONOGRAMA GENERAL PARA EJECUTAR EL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA

Se debe adjuntar un cronograma de la ejecución de los trabajos contenidos en el Plan Anual de Auditoría. Para formular dicho cronograma se puede utilizar una Carta o Diagrama de Gantt¹⁴. Esta es una herramienta básica en la gestión de proyectos, implementación de acciones y procesos de diversa índole, que tiene como objeto representar las diferentes fases, tareas, actividades e hitos programados, acotando (en tiempo) las diferentes actividades y ayudando a mejorar la gestión.

En el caso del Plan Anual de Auditoría a través de la Carta Gantt, se puede establecer una idea clara de los recursos involucrados (tiempo, actividades, secuencia, etc.) para su correcta gestión.

El Diagrama de Gantt está compuesto por un eje vertical y horizontal, en donde en el eje vertical se identifican los trabajos que se va a ejecutar en el periodo planificado, y en el eje horizontal, se muestra un calendario de la duración de cada uno de los trabajos.

Cuadro N° 6. Ejemplo de Esquema de Carta o Diagrama Gantt Aplicado al Plan Anual de Auditoría

CARTA GANTT – PLAN ANUAL DE AUDITORÍA		AÑO:20xx											
		MES 1				MES				MES 12			
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Código	Nombre												
001	Trabajo de Auditoría 1												
002	Trabajo de Consultoría 1												
003	Trabajo de Seguimiento 1												
004	Trabajo de Auditoría 2												
005	Trabajo de Auditoría 3												
006	Trabajo de Auditoría 4												
007	Trabajo de Auditoría 5												
008	Trabajo de Auditoría 6												
009	Implementación PAMC												

El CAIGG informará el formato, fechas y medios mediante el cual el cronograma debe remitirse a dicho organismo.

¹⁴ Para mayor información, consultar el Documento Técnico N° 75: Técnicas y herramientas para el control de procesos y la gestión de la calidad, emitido por el CAIGG.

PASO N° 7: COMUNICACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA

De acuerdo con las Normas de Auditoría Interna tanto nacionales como internacionales¹⁵, el Jefe de Auditoría Interna debe comunicar al Jefe del Servicio para su revisión y aprobación, los planes y requerimientos de recursos de la auditoría interna, incluyendo los cambios provisionales significativos. También debe comunicar los efectos de limitar los recursos solicitados.

El Plan Anual de Auditoría debe ser aprobado por el Jefe de Servicio en forma explícita previa a su ejecución. Lo anterior sin perjuicio de la validación técnica que hará el CAIGG.

Para comunicar los planes y requerimientos al Jefe de Servicio, el Jefe de Auditoría le enviará anualmente, para su revisión y aprobación, el proyecto de Plan Anual de Auditoría, los calendarios de trabajos y en la medida de lo posible, el presupuesto financiero requerido. El Plan Anual de Auditoría estará documentado por escrito y se anexarán los documentos que respalden los análisis que se contienen.

Los Planes Anuales de Auditoría elaborados por las unidades de auditoría interna deberán considerar los requerimientos específicos del Jefe del Servicio y deberán remitirse al CAIGG para su consideración técnica. A su vez el Jefe de Auditoría deberá comunicar al CAIGG la aprobación del Plan Anual de Auditoría por el Jefe del Servicio, en los términos indicados.

Una vez formulado el Plan Anual de Auditoría debe ser presentado y discutido con el Jefe del Servicio, sometiéndolo a su aprobación final antes de comenzar a aplicarlo en el periodo para el cual se formuló. El Plan Anual, con la constancia de haber sido aprobado por la autoridad, deberá ser remitido al CAIGG para su revisión y consideración técnica. Una vez realizado esto, podrá ser aplicado en el periodo para el que fue formulado.

Existen situaciones en las cuales, durante el transcurso del año, será necesario realizar actualizaciones al Plan Anual de Auditoría, debido a cambios importantes en los trabajos o producto de situaciones urgentes de contingencia. En estos casos, deberá informarse de forma oportuna al Jefe del Servicio, para la aprobación de estos cambios, y deberá asimismo, remitirse al CAIGG para su consideración técnica.

Sin perjuicio de lo anterior, el CAIGG podrá requerir en el transcurso del año, hacer ajustes al Plan Anual de Auditoría, los que deben acompañarse al Informe de Diagnóstico.

PASO N° 8: CONTROL DEL AVANCE Y RESULTADOS DEL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA

El avance de la ejecución del Plan Anual de Auditoría debe ser evaluado y controlado por el Jefe de Auditoría Interna con la finalidad de tomar las medidas necesarias cuando se produzcan demoras u obstáculos que pongan en riesgo su ejecución total o parcial. Para lo anterior, deben establecerse informes periódicos trimestrales y anuales al Jefe del Servicio y al CAIGG que den cuenta del avance del Plan Anual de Auditoría, señalando si hay demoras con su debida justificación, o solicitando suplementación de recursos, contratación de expertos u otras necesidades que vayan surgiendo a medida que se ejecuta el Plan Anual de Auditoría. Además, con este reporte se mantiene informado al Jefe del Servicio sobre los logros y limitaciones de la unidad de auditoría interna. Copia de estos informes deben ser enviados al CAIGG.

¹⁵ Normas emitidas por The Institute of Internal Auditors (Theiia) y por el Colegio de Contadores de Chile (Contach).

El cumplimiento total del Plan Anual de Auditoría es fundamental para demostrar que la unidad de auditoría interna puede cumplir adecuadamente con su propósito y responsabilidad, y también demuestra que el proceso de planificación de auditoría estuvo dirigido en forma correcta por el Jefe de Auditoría Interna. Para minimizar cualquier riesgo de incumplimiento del Plan Anual de Auditoría, el Jefe de Auditoría debería considerar al menos los siguientes puntos:

- Tener en consideración los riesgos y demás elementos externos a la organización que puedan afectar la ejecución del Plan Anual de Auditoría. Ejemplos de estos riesgos externos son las restricciones presupuestarias impuestas por el Ejecutivo, las modificaciones normativas, las instrucciones del Ejecutivo.
- Examinar y analizar las materias del Universo de Auditoría de la organización, y los recursos con los cuales cuenta para determinar los eventos que pueden apoyar o limitar el trabajo de auditoría. El Plan Anual de Auditoría debe tener una cobertura que considere los principales riesgos de la organización, pero debe ser razonable en relación con los medios operativos, humanos y financieros que tenga la unidad de auditoría interna.
- Debe considerar la posibilidad que el Jefe de Servicio le solicite trabajos de aseguramiento o de consultoría adicionales a las contenidas en el Plan Anual de Auditoría aprobado, en respuesta a situaciones emergentes de contingencia u otros requerimientos. Debido a esto, deben considerarse siempre tiempos que permitan responder dichas solicitudes en forma razonable.
- Debe definir indicadores de gestión y metas asociadas al objetivo de alcanzar en el periodo en que se ejecutará el Plan Anual de Auditoría. De esta manera se podrá ir midiendo e informando respecto del avance del Plan Anual de Auditoría y las desviaciones que este experimente, de forma de permitir tomar medidas oportunas para subsanar dichas situaciones. Entre los indicadores que podrían establecerse se pueden señalar como ejemplos los siguientes:
 - Porcentaje de cumplimiento del Plan Anual de Auditoría.
 - Cumplimiento de plazos estipulados en el Plan Anual de Auditoría para los trabajos de auditoría.
 - Porcentaje de cobertura del Plan Anual de Auditoría en relación con las materias del Universo de Auditoría de la organización.
 - Porcentaje de áreas o procesos de alto riesgo auditadas por año.
 - Costo real del cumplimiento del Plan Anual de Auditoría versus lo planificado.
 - Utilización real de horas de auditoría en áreas o procesos estratégicos de la organización.

A continuación, en los cuadros siguientes se presentan ejemplos de formatos para reportar al Jefe de Servicio y al CAIGG sobre; la formulación y cumplimiento de un conjunto de indicadores asociados al control del avance y resultados finales del Plan Anual de Auditoría, y sobre otros temas relevantes asociados a su cumplimiento.

Cuadro N° 7. Formulación de Indicadores Asociados al Plan Anual de Auditoría

Formulación de Indicadores y Metas Asociados al Plan Anual de Auditoría							
Indicador		Objetivo del Indicador	Descripción del Indicador	Fórmula del Indicador	Evidencia del Cumplimiento	Periodicidad de Medición	Metas Proyectadas
Nombre	Trabajo ¹⁶						
						Trimestral	
						Anual	

Cuadro N° 8. Resultados de Indicadores Asociados al Plan Anual de Auditoría sobre Control del Avance

Resultados de Aplicación de Indicadores del Plan Anual de Auditoría => Medición: Trimestral							
Indicador		Metas Proyectadas	Cumplimiento Real (% u otra medida)	Explicación de la Desviación, si corresponde	Medidas Tomadas Auditoría Interna	Proyección de Cumplimiento	Conclusión
Nombre	Trabajo						

Cuadro N° 9. Resultados Finales de Indicadores Asociados al Plan Anual de Auditoría

Resultados de Aplicación de Indicadores del Plan Anual de Auditoría => Medición: Anual al 31 de diciembre							
Indicador		Fórmula del Indicador	Metas Proyectadas	Cumplimiento Real (% u otra medida)	Explicación de la Desviación, si corresponde	Medidas Tomadas Auditoría Interna	Conclusión
Nombre	Trabajo						

Cuadro N° 10. Otros Temas Relevantes Asociados al Cumplimiento del Plan Anual de Auditoría

Otros temas Relevantes Asociados al Cumplimiento del Plan Anual de Auditoría => Medición: Trimestral o Anual				
Tema	Explicación de la Problemática	Medidas Tomadas Auditoría Interna	Proyección de Cumplimiento Plan Anual	Conclusión

Al respecto, el Reporte *Formulación de Indicadores asociados al Plan Anual de Auditoría*, deberá presentarse en el *Informe de Diagnóstico*, estableciendo así los indicadores y metas, tanto trimestrales como anuales de la unidad de auditoría Interna en cuanto al Plan Anual.

El Reporte *Resultados de Indicadores Asociados al Plan Anual de Auditoría sobre Control del Avance*, presenta los resultados trimestrales. Por lo que deberán enviarse al Jefe de Servicio y al Consejo de Auditoría trimestralmente.

El Reporte *Resultados Finales de Indicadores Asociados al Plan Anual de Auditoría*, presenta los resultados anuales. Por lo que deberá enviarse al Jefe de Servicio como resultado final; y deberá enviarse al Consejo de Auditoría, como parte de los Informes solicitados al cierre del año.

¹⁶ Trabajo: Auditoría (aseguramiento), Consultoría, Seguimiento, otros.

El Reporte *Otros Temas Relevantes Asociados al Cumplimiento del Plan Anual de Auditoría*, deberá enviarse al Jefe de Servicio y al Consejo de Auditoría tanto trimestralmente como anualmente. En el último caso, formará parte de los informes de cierre del año.

Para el envío de los reportes antes señalados, el CAIGG comunicará oportunamente sobre el formato, contenido y fechas en que las organizaciones gubernamentales deben informar a este Consejo de Auditoría.

V.- ASPECTOS SIGNIFICATIVOS EN LA ETAPA DE FORMULACIÓN DEL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA BASADO EN RIESGOS

1.- ÉTICA Y GOBIERNO CORPORATIVO EN LA PLANIFICACIÓN GENERAL DE AUDITORÍA

Es necesario considerar que la unidad de auditoría interna debe evaluar y hacer las recomendaciones adecuadas, para que el Jefe del Servicio cumpla adecuadamente con los objetivos relacionados con la ética y la probidad en la organización.

Por esto, los auditores deberían considerar dentro de su plan o de sus trabajos, la evaluación periódica del entorno de probidad en la organización, y de la eficacia de las estrategias, tácticas, comunicación, difusión y otros procedimientos que se apliquen a este para obtener un nivel deseado de cumplimiento legal y ético. Para lo anterior debe evaluarse la existencia de códigos de conducta o reglamentos de ética, la presencia de procedimientos destinados a cumplir las disposiciones de la Ley de Probidad y las normas del Estatuto Administrativo, las acciones y canales de difusión y comunicación de los elementos claves de la probidad, la existencia y efectividad de la formación y capacitación en temas de probidad y ética al interior de la organización, entre otros elementos.

Los auditores poseen un alto nivel de confianza e integridad al interior de las organizaciones, por lo que el aseguramiento que realicen acerca de la observancia de los objetivos de probidad y cumplimiento se constituye en un apoyo importante para que el Jefe de Servicio afiance su gestión hacia la promoción de valores apropiados, ética y probidad al interior de la organización.

La organización gubernamental confía en sus auditores internos quienes, en razón de su trabajo, tienen acceso y manejan información confidencial y estratégica y de su personal. Con motivo de esto, el auditor interno debe ser especialmente cuidadoso en mantener la discreción o reserva de las materias que le tocará revisar, informando solo a la autoridad facultada, mediante los canales de comunicación que existan en la organización, y manteniendo el resguardo sobre la documentación en la que trabaja. Para esto, es necesario tener presente el Estatuto de Auditoría de la organización, en el cual se establecen normas asociadas a las funciones, atribuciones y responsabilidades del auditor interno.

Otro punto a considerar es que el Plan Anual de Auditoría debe contener los trabajos que realmente se puedan realizar con los recursos disponibles en la unidad de auditoría, por lo que en el manejo de las holguras, el auditor siempre debe actuar bajo un criterio profesional y en base a lo más adecuado en relación a la realidad de la organización.

2.- EFECTO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN EN LA PLANIFICACIÓN GENERAL DE AUDITORÍA

Cuando se ha priorizado en el Plan Anual de Auditoría realizar trabajos en actividades operativas donde existe utilización intensiva de tecnologías de información y comunicaciones (TIC's), o bien donde se utiliza un sistema de información informatizado que es fundamental para alcanzar exitosamente los objetivos de la actividad operativa, será necesario tener presente algunas consideraciones importantes.

En primer lugar, es fundamental examinar la identificación y análisis de los riesgos, controles y nivel de exposición al riesgo dentro de la actividad operativa, verificando que se incluyan en dicho análisis los elementos tecnológicos que se utilizan. Por ejemplo, si se realizan transferencias electrónicas de dinero, deben analizarse los riesgos asociados con este mecanismo y aplicarse las técnicas de control y seguridad informáticos adecuadas que existan para mitigar los riesgos existentes.

Los auditores que participen en el equipo que formulará el programa y ejecutará la auditoría deben tomar conciencia de las competencias que se requieren para realizar un trabajo adecuado con estas características. Hay que tener presente que la evidencia electrónica que se necesita recabar en estos casos tiene características distintas a la evidencia tradicional en papel. Por otra parte, los procedimientos de auditoría para comprobar la concreción de los riesgos y la efectividad de los controles tienen también características distintas en el caso de un ambiente informatizado, lo que debe ser evaluado por el auditor.

El auditor no solo debe tener conocimientos teóricos acerca de los sistemas informatizados, sino que además debe tener competencias prácticas en su uso, en el acceso, la extracción y manejo de la información, en técnicas de control y seguridad, entre otros elementos.

En general, debe tener conocimiento y práctica para comprender suficientemente lo siguiente:

- Cómo se integra la estrategia de la entidad y los sistemas y tecnologías informáticas.
- Cómo obtener información y comprensión de los sistemas (flujo de información, procedimientos, documentación electrónica, redundancia, organización de archivos, estándares de programación, controles implementados, utilización de los sistemas, usuarios que interactúan).
- Cómo evaluar la seguridad física y lógica de los sistemas.
- Cuáles son las Políticas de Ciberseguridad del Gobierno y del servicio propiamente tal, y las normas técnicas que regulan esta materia.
- Cómo evaluar el equipamiento; capacidades, utilización, nuevos proyectos, seguridad física y lógica, entre otros.
- Cómo recolectar y evaluar evidencia electrónica de auditoría confiable y de calidad.
- Cómo manejar consultas sobre las bases de datos relacionales existentes, tanto en el propio Servicio como en otro lugar físico (bodega externa / nube).

- Cómo se aplican los estándares y normativas gubernamentales relacionadas con documento electrónico y firma electrónica en la organización.
- Cómo se estructura y opera el estándar oficial para la interoperabilidad y documentación electrónica en Chile.

3.- RETROALIMENTACIÓN SOBRE LA NATURALEZA DEL TRABAJO

Al desarrollar cada trabajo de auditoría contenido en el Plan Anual de Auditoría es adecuado realizar una retroalimentación a los encargados y al Jefe de Servicio, con la finalidad de prevenir y mejorar aspectos deficientes ya sea en el diseño y/o implementación en los procesos de gobierno, la gestión de riesgos y el control, con el fin de asegurar un mejoramiento continuo de dichos procesos.

En este marco, la acción de la auditoría interna es fundamental y uno de sus roles respecto de estos procesos será proveer aseguramiento objetivo al Jefe de Servicio sobre la efectividad de la estructura y efectividad de las actividades de dichos procesos. Esta retroalimentación ayudará a asegurar que la institución cuenta con las estructuras y mecanismos para su dirección, los riesgos claves de negocio han sido identificados en forma apropiada y están siendo gestionados en forma adecuada y que el sistema de control interno está siendo operado efectivamente.

Entre las actividades de aseguramiento que debe realizar la auditoría interna en esta materia, está la programación de Objetivos Gubernamentales de Auditoría, que consideran trabajos de aseguramiento sobre los procesos de gobierno, gestión de riesgos y de control, así como su seguimiento. Estas actividades deben ser incluidas en forma permanente en el Plan Anual de Auditoría.

4.- FACTORES CLAVES DE CALIDAD PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA BASADO EN RIESGOS

Para evaluar la calidad de la formulación del Plan Anual de Auditoría, es necesario establecer puntos de control críticos y factores claves en dicha tarea. Para este efecto, a modo de ejemplo se presentan en el cuadro N° 1 del Anexo N° 5, una serie de preguntas asociadas a puntos de control y factores claves para esta etapa, y la evidencia documental que se requiere para verificar su cumplimiento.

Para las unidades de auditoría interna que estén implementando un Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC) los criterios, puntos de control y factores claves para la formulación y monitoreo del Plan de Auditoría deberán estar establecidos en los respectivos procedimientos asociados a la Norma 2000 del IIA¹⁷ y en el presente documento técnico.

¹⁷ Ver Documento Técnico N° 117: Modelo de Calidad para la Actividad de Auditoría Interna del Sector Público, emitido por el CAIGG.

VI.- GLOSARIO DE TÉRMINOS RELEVANTES

- **Actividad operativa:** Corresponde al proceso, área, función, proyecto, programa, ciclo o cualquier otra subdivisión establecida en una organización gubernamental, donde se realizará un trabajo de auditoría que es parte del Plan Anual de Auditoría.
- **Contextos críticos globales:** Corresponden a situaciones de carácter interno y externo que, en determinadas condiciones, podrían provocar materialización de los riesgos relevantes en la organización. Es fundamental que el auditor interno los determine cuando se identifica el Universo de Auditoría y se construyen los métodos de priorización.
- **Factores críticos de riesgo global:** Son variables que vinculan en algún grado las materias del Universo de Auditoría con los riesgos críticos en la organización (impacto). Son criterios para identificar áreas que presentan oportunidades de agregar valor por parte de la auditoría interna de la organización. También pueden ser considerados como “filtros” para priorizar las materias del Universo de Auditoría.
- **Mapa de aseguramiento:** Una herramienta que contribuye en la formulación del Plan Anual de Auditoría. También permite a la organización identificar y abarcar las lagunas que pudiera haber en el proceso de gestión de riesgos y ofrece a las partes interesadas tranquilidad de que los riesgos estarían siendo gestionados y comunicados a las partes interesadas, y de que se cumplirían las obligaciones legales/reglamentarias.
- **Materia de seguimiento:** Corresponde a cualquier proceso, programa, proyecto, área o función, o cualquier otra subdivisión establecida en una organización gubernamental, donde se realizó un trabajo de auditoría y existen compromisos pendientes de implementar.
- **Materia del universo de auditoría:** Corresponde a cualquier proceso, programa, proyecto, área o función, o cualquier otra subdivisión establecida en una organización gubernamental, que es parte del Universo de Auditoría.
- **Organización gubernamental (Organización):** Servicio, Órgano o Entidad dependiente de la Administración del Estado.
- **Plan Anual de Auditoría:** Documento que establece el enfoque general y los énfasis del trabajo que desarrollará la unidad de auditoría para un periodo determinado, generalmente un año. El Plan debe individualizar cada trabajo que lo compone y definir en forma global los riesgos críticos de la actividad operativa, los objetivos, el alcance general del trabajo y las estimaciones de recursos humanos y financieros. La formulación del Plan comprende desde el conocimiento y comprensión de la organización hasta la formulación y aprobación del Plan Anual de Auditoría.
- **Procesos de Control:** Las políticas, procedimientos (manuales y automáticos) y actividades, que forman parte de un marco de control, diseñados y operados para asegurar que los riesgos estén contenidos dentro de las tolerancias establecidas por el proceso de evaluación de riesgos nivel que una organización está dispuesta a aceptar.

- **Procesos de Gestión de Riesgos:** Procesos para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización.
- **Procesos de Gobierno (Gobernanza):** La combinación de procesos y estructuras implantados por el Consejo (la máxima autoridad o Jefe de Servicio en el Sector Público) para informar, dirigir, gestionar y vigilar las actividades de la organización con el fin de lograr el cumplimiento de sus objetivos.
- **Proveedores de aseguramiento:** Aquellos, distintos de la auditoría interna, que realizan una función de revisión, auditoría, fiscalización, etc., que tenga como objetivo principal entregar una opinión técnica sobre el diseño o funcionamiento de temas específicos y críticos en la organización gubernamental.
- **Responsable operativo:** Personal que tiene la responsabilidad de la dirección de la actividad operativa donde se realizará el trabajo de auditoría.
- **Trabajo:** Una actividad de aseguramiento, consultoría, seguimiento, rutinarias y/o obligatorias por ley o solicitudes realizadas por el Jefe de Servicio, que está contenida en el Plan Anual de Auditoría de una organización, aprobado por la Jefatura del Servicio.
- **Trabajo de auditoría (trabajo de aseguramiento):** Un examen objetivo de evidencias con el propósito de proveer una evaluación independiente de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno de una organización gubernamental. Es parte del Plan Anual de Auditoría y ha sido priorizado desde el Universo de Auditoría en base a factores críticos de riesgo globales y su ponderación estratégica.
- **Trabajo de consultoría:** Actividades de asesoramiento y servicios relacionados, proporcionadas a las áreas de la organización gubernamental, cuya naturaleza y alcance estén acordados con los directivos o jefaturas de la mismas y estén dirigidos a añadir valor y a mejorar los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de una organización, sin que el auditor interno asuma responsabilidades de gestión. Es parte del Plan Anual de Auditoría y puede haber sido priorizado desde el Universo de Auditoría en base a factores críticos de riesgo global y su ponderación estratégica.
- **Trabajos rutinarios y obligatorios por normativa:** Un examen objetivo de evidencias con el propósito de proveer una evaluación independiente y de cumplimiento respecto de obligaciones establecidas por normas específicas o para actividades de rutina. Es parte del Plan Anual de Auditoría y en general no son priorizados en base a factores críticos de riesgo global.
- **Trabajo de seguimiento:** Un examen objetivo de evidencias con el propósito de proveer una evaluación independiente del estado de implementación de los compromisos tomados por los responsables de una actividad operativa, producto de recomendaciones de auditoría. Es parte del Plan Anual de Auditoría y puede haber sido priorizado en base a factores críticos de riesgo global y su ponderación estratégica.
- **Trabajos solicitados por el jefe de servicio:** Un examen objetivo de evidencias con el propósito de proveer una evaluación independiente respecto de temas solicitados,

especialmente por la Jefatura del Servicio, por ser de su interés. Es parte del Plan Anual de Auditoría y en general no son priorizados en base a factores críticos de riesgo global.

- **Universo de Auditoría:** Es una recopilación de la información estratégica y operativa de filiales, unidades de negocio, departamentos, grupos, procesos, funciones o cualquier otra subdivisión establecida en una organización que exista para gestionar uno o más riesgos críticos. En la práctica es la lista de todas las potenciales áreas, procesos, funciones, proyectos, programas, etc., que son parte de los procesos de gobierno (gobernanza), gestión de riesgos y control, que se deben evaluar y priorizar para determinar los trabajos de auditoría que se realizarán en un periodo determinado y que se incluirán en el Plan Anual de Auditoría correspondiente.

VII.- BIBLIOGRAFÍA

1.- Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna del Instituto de Auditores Internos Global – IIA. Principales Normas Utilizadas

- **Normas de Desempeño y Guías de Implementación**

- 2000: Administración de la Actividad de Auditoría Interna.
- 2010: Planificación.
- 2020: Comunicación y Aprobación.
- 2030: Administración de Recursos.
- 2050: Coordinación y Confianza.
- 2060: Informe a la alta dirección y al Consejo.
- 2100: Naturaleza del trabajo.
- 2110: Gobierno.
- 2120: Gestión de riesgos.
- 2130: Control.

- **Documentos de Posición**

- Modelo de las Tres Líneas del IIA 2020.

2.- Normas Generales de Auditoría Interna y de Gestión del Colegio de Contadores de Chile - Contach

- **Norma N° 3: Glosario de Términos y Conceptos de Auditoría y Gestión.**
- **Norma N° 4: Normas Generales de Auditoría Interna y de Gestión.**

3.- Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Marco Integrado de Control Interno - Versión 2013

VIII.- ANEXOS

ANEXO N° 1

ALGUNAS TÉCNICAS PARA LEVANTAR INFORMACIÓN RELEVANTE EN LA FORMULACIÓN DEL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA BASADO EN RIESGOS

Los datos que se requieren obtener desde las diversas fuentes de información disponibles en esta etapa son de tipo cualitativo y cuantitativo. Algunas de estas son las siguientes:

Cuadro N° 1: Técnicas para Levantar Información

Descripción	Ejemplos de Técnicas
Datos Cualitativos	
Las mediciones se pueden enfocar en percepciones y actitudes, por lo que podrían ser subjetivas.	➤ Entrevistas ➤ Cuestionarios/encuestas ➤ Grupos de enfoque ➤ Observaciones ➤ Flujos de Procesos, etc.
Datos Cuantitativos	
Mediciones realizadas desde fuentes concretas, por lo que se basa en criterios objetivos	➤ Examen documental de: – Estudios (productividad – calidad) – Reportes (sobre crecimiento del mercado), Encuestas (datos estadísticos), etc.

A continuación, se presenta un abreviado descripción de las técnicas que podrían resultar útiles para recoger información en la Etapa de Plan Anual de Auditoría Basado en Riesgos.

• Examen Documental

Los documentos proporcionan un modo eficiente de recoger datos. Los registros documentales contienen una amplia gama de información asociada a la administración. Siempre es importante determinar la naturaleza, localización y disponibilidad de los registros documentales con objeto de poder examinarlos de manera conveniente y confiable.

• Cuestionarios/encuestas

Una encuesta es una recogida sistemática de información procedente de una población determinada, por lo general, mediante entrevistas o cuestionarios administrados a una muestra de miembros de la población. Las encuestas se utilizan para recoger información detallada y específica sobre un grupo de personas u organizaciones.

Los cuestionarios se utilizan principalmente para recoger hechos que no están disponibles de ningún otro modo, y que son importantes como referencia para documentar un punto de vista.

- **Entrevistas**

Básicamente corresponde a una sesión de preguntas y respuestas para obtener una información específica. Se utiliza toda la gama de posibles entrevistas, desde las conversaciones y los debates para el establecimiento de hechos, pasando por las entrevistas no estructuradas (es decir, con preguntas “abiertas”) hasta las entrevistas estructuradas que se ajustan a una lista de preguntas cerradas.

- **Grupos de Enfoque**

Los grupos de enfoque o grupos especializados, técnicas grupales, grupos de referencia y expertos son una selección de personas que se reúnen para discutir cuestiones y temas específicos. Se utilizan primordialmente para recoger datos cualitativos, es decir, información que proporcione perspectivas sobre los valores y opiniones de dichas personas durante el proceso o actividad de interés.

- **Observación**

Consiste en observar a las personas, los procedimientos y procesos. Por lo general, una observación se considera más persuasiva que una encuesta en el sentido que el auditor obtiene información directa del hecho en cuestión.

- **Flujo de Procesos o Sistemas**

Un diagrama de flujo es una representación visual (diagrama) de la forma en que funciona un proceso. Se utilizan comúnmente una serie de símbolos que sirven para hacer un diagrama de flujo de los eventos, los datos de un proceso o un sistema. Existen determinadas reglas generales que se aplican a los diagramas de flujo.

El cuadro que se incluye a continuación, se presenta un breve análisis comparativo de las técnicas antes descritas:

Cuadro N° 2: Análisis Comparativo de Técnicas para Levantar Información

Técnica	Uso Recomendado	Consideraciones Positivas	Consideraciones Negativas
Entrevistas	Cuando se quiere entender por completo las impresiones o la experiencia de alguien, o conocer mejor sus respuestas a los cuestionarios	- Obtener una gama completa de informaciones, en profundidad - Desarrollar la relación con el dueño del proceso - Puede ser flexible con el dueño del proceso	- Puede tardar mucho tiempo - Puede ser de difícil análisis y comparación - Puede ser de costo elevado - El entrevistador puede sesgar las respuestas obtenidas
Grupos de Enfoque	Cuando se quiere explorar un tema en profundidad mediante el debate en grupo	- Obtener con rapidez y fiabilidad impresiones frecuentes - Puede ser un modo eficiente de obtener una información amplia y profunda en poco tiempo - Puede transmitir información clave acerca de los programas	- Las respuestas pueden resultar difíciles de analizar - Se necesita un facilitador adecuado para que haya seguridad y para el cierre - Es difícil programar la reunión de un conjunto de muchas personas
Cuestionarios/ Encuestas	Cuando se necesita obtener, con rapidez y/o facilidad, gran cantidad de información que poseen las personas, de un modo que no resulte amenazador	- Puede respetarse el anonimato - Costo de realización bajo - Fácil de comparar y analizar - Puede administrarse a muchas personas en forma simultánea - Puede obtener gran cantidad de datos - Existen muchos modelos de cuestionarios	- Podría no obtenerse una retroalimentación cuidadosa - La redacción puede sesgar las respuestas de los clientes (encuestados) - Son impersonales - En las encuestas pueden requerirse expertos en muestreo - No cuentan o registran toda la información requerida
Examen Documental	Cuando se desea una impresión acerca de la forma en que actúa un programa, proceso, función, proyecto, etc. sin interrumpirlo, a partir de una revisión de solicitudes, documentos financieros, memorándums, actas, etc.	- Brinda una información amplia y a lo largo del tiempo. - No interrumpe el trabajo de las personas el comportamiento de estas en el proceso. - La información ya existe - Pocos sesgos de la información	- A menudo ocupa mucho tiempo - La información podría estar incompleta - Es necesario tener una idea muy clara sobre lo que se está buscando - Medio no flexible de obtención de datos;

			los datos se limitan a lo ya existente
Observación	Cuando se requiere recoger información exacta acerca de la forma en que actúa realmente un programa, sobre todo en lo referente a sus procesos	▪ Ver las actividades mientras están ocurriendo realmente ▪ Puede adaptarse a los acontecimientos mientras estos se producen	▪ La conducta puede resultar difícil de interpretar ▪ Categorizar las observaciones puede ser complejo ▪ Puede influir en la conducta de los participantes ▪ Puede ser de alto costo
Flujo de Procesos	Cuando se requiere recoger información detallada y representada gráficamente acerca de la forma en que se ejecuta la información y los procesos	▪ Visión gráfica de todo el proceso en una lámina o foto. ▪ Identificación de riesgos y puntos de control de procesos o sistemas. ▪ Pocos sesgos de la información. ▪ Generalmente ya existen.	▪ Potenciales interpretaciones erróneas cuando el lector no comprende los símbolos ▪ Son impersonales ▪ Pueden contener información desactualizada.

Para más información sobre los métodos y técnicas para obtener datos cualitativos y cuantitativos desde las diversas fuentes de información disponibles en esta etapa, se recomienda leer el Documento Técnico N° 75: Técnicas y Herramientas para el Control de Procesos y la Gestión de la Calidad para su uso en la Auditoría Interna y en la Gestión de Riesgos, emitido por el CAIGG.

ANEXO N° 2

CLASIFICACIÓN DE PROCESOS TRANSVERSALES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO Y SU RELACIÓN CON LA NATURALEZA DEL TRABAJO DE AUDITORÍA

Los procesos transversales son elementos definidos a nivel global de acuerdo con sus objetivos y productos finales. Dentro de aquellos se agrupan los procesos específicos informados por las organizaciones gubernamentales con distintas denominaciones, pero que responden a una misma raíz. También se asocia a cada proceso transversal su relación directa o indirecta con la naturaleza del trabajo de auditoría, de acuerdo con la Norma 2100, del Instituto de Auditores internos (IIA): gobierno - gestión de riesgos – control¹⁸.

Cuadro N° 1: Clasificación y descripción de Procesos Transversales en la Administración del Estado y su relación con la Naturaleza del Trabajo

Procesos Transversales en la Administración del Estado	Relación directa o indirecta con los procesos de G - GR - C	Descripción
Procesos de Negocios		
Subsidios a privados de fomento	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Se entienden aquellos cuyo objetivo es promover, mediante incentivos económicos, que los particulares realicen por sí mismos actividades productivas.
Subsidios a privados social	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Se entienden como tales los procesos cuyo objetivo es la promoción de ciertos objetivos sociales como la integración, etc.
Subsidios a privados asistencial	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Consisten en procesos cuya finalidad es entregar ayuda de subsistencia a particulares.
Transferencias a/de otras entidades públicas	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Son procesos en que, por ley o convenios, se entregan o reciben recursos de otro organismo del Estado.
Servicios de atención al ciudadano – contraprestación	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Procesos que se orienten a servir a todos los ciudadanos a través de la entrega de atención, servicios o productos.
Servicios de atención social/ previsional /salud	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Procesos que se orienten a prestar una atención de salud, previsional o social a personas que tengan ciertas calidades (Ej.: pensionados públicos, ancianos, personas de las fuerzas armadas, etc.)
Créditos - recuperación prestamos	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Se refiere a procesos de entrega de préstamos, incluyéndose los procesos de planificación, ejecución y cobranzas.
Almacenamiento y distribución	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Procesos que consistan en bodegaje, mantenimiento de stock y distribución de materiales o bienes.

¹⁸ Ver Documento Técnico 111: Conceptos y elementos claves de la naturaleza del trabajo de auditoría interna: gobierno, gestión de riesgos y control en el sector público, emitido por el CAIGG.

Procesos Transversales en la Administración del Estado	Relación directa o indirecta con los procesos de G - GR - C	Descripción
Infraestructura	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Procesos que se refieran a los bienes muebles e inmuebles de la organización gubernamental que se utilizan para cumplimiento del rol de la misma.
Asesoría a infraestructura	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Procesos que impliquen estudios y acciones que apoyen decisiones sobre la infraestructura.
Estudios para marco cultural	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Procesos de estudios culturales que releven las artes, literatura, pintura y todo lo relacionado a temas culturales.
Estudios para regulaciones, normativa y fijación tarifaria	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Procesos de estudios que sirvan o puedan servir de base para la emisión de normativa, regulaciones, tarifas, etc.
Administración de bienes estratégicos	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Proceso a través del cual la organización gestiona aquellos bienes que son indispensables para el cumplimiento de su función; que son de la esencia de su "negocio".
Otorgamiento y/o reconocimiento de derechos	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	En el caso de aquellas organizaciones que entregan derechos o beneficios a personas naturales como ser parte de un registro, derechos de aguas, etc.
Estudios e investigaciones	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Aquellos estudios cuyo sentido es investigar un tema económico, financiero, de mercado u otra situación determinada importante para la organización.
Legal estratégico	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Desarrollo de acciones legales y/o judiciales como negocio de la organización gubernamental.
Control de outsourcing	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Equivalen a la gestión y monitoreo de los contratos que externalizan funciones propias de la organización gubernamental.
Seguridad y Control de Personas y/o Recintos	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Proceso relacionado con seguridad que realizan determinados entes del estado en correlación a las personas en distintas calidades: víctimas, imputados, reos, reclutas y la ciudadanía en general. Esto podría incluir operaciones de distinta naturaleza como vigilancia, traslados, control u otros de índole distinta, relacionados con la seguridad.
Seguridad del transporte	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Procesos relacionados con seguridad operacional y respuestas ante situaciones de emergencias de los servicios de transporte terrestre, marítimo y aéreo, así como de las instalaciones portuarias y aeroportuarias o de cualquier otra índole, en donde exista tráfico de pasajeros o carga.
Calificación ambiental	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Procesos relacionados a análisis, autorizaciones y permisos medio ambientales.

Procesos Transversales en la Administración del Estado	Relación directa o indirecta con los procesos de G - GR - C	Descripción
Producción de bienes materiales	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Corresponde a aquellos procesos productivos que generan bienes materiales como resultado.
Comercialización	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Procesos que desarrollan aquellas organizaciones gubernamentales que venden productos y/o servicios a terceros.
Coordinación de Acciones de Emergencia	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Procesos asociados a la ejecución y coordinación de operaciones de emergencia, gestión de recursos para emergencias, monitoreo y análisis de los diversos factores y elementos relacionados con situaciones de emergencia o catástrofes.
Procesos Gerenciales o de Dirección Estratégica		
Planificación presupuestaria	Directa: Gobierno	Proceso anual que se realiza en la organización para programar la presupuestación de las diversas acciones que ejecuta.
Planificación estratégica	Directa: Gobierno	Proceso que realiza la organización gubernamental en el que fija sus objetivos, sus metas y la forma como las cumplirá.
Coordinación entre instancias	Directa: Gobierno	Procesos que implican relaciones entre diversos niveles, personas o entidades cuya organización y canalización son de responsabilidad de la organización gubernamental.
Gobierno de TI - Gobierno Electrónico –	Directa: Gobierno	Procesos integrales para mejorar los servicios e información ofrecidos a los ciudadanos, aumentar eficiencia y eficacia de la gestión pública e incrementar la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos a través del uso de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC).
Conducta Ética y Valores Organizacionales	Directa: Gobierno	Procesos o mecanismos para definir, promover y reforzar la conducta ética y los principios éticos organizacionales en todos los niveles de la Administración del Estado.
Transparencia	Directa: Gobierno	Procesos o mecanismos de transparencia activa y pasiva en la Administración del Estado.
Probidad/Anticorrupción	Directa: Gobierno	Procesos o mecanismos para controlar y vigilar los programas de probidad, integridad y/o anticorrupción en la Administración del Estado.
Cultura organizacional	Directa: Gobierno	Procesos o mecanismos para gestionar, controlar o vigilar las percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en la organización.

Procesos Transversales en la Administración del Estado	Relación directa o indirecta con los procesos de G - GR - C	Descripción
Gestión del desempeño y rendición de cuentas (accountability)	Directa: Gobierno	Procesos o mecanismos para dirigir, gestionar y controlar la rendición de cuentas de las autoridades de la entidad pública.
Monitoreo y vigilancia del control y la gestión de riesgos	Directa: Gobierno	Procesos o mecanismos para monitorear y vigilar los resultados de los procesos de control y de gestión de riesgos en la entidad pública.
Comunicación de riesgos y controles a las áreas adecuadas	Directa: Gobierno	Procesos o mecanismos para gestionar, controlar y retroalimentar la comunicación de riesgos y controles a las áreas adecuadas dentro de la entidad pública.
Estructura organizacional de los órganos de gobernanza	Directa: Gobierno	Procesos o mecanismos para diseñar, implementar y controlar las estructuras organizacionales y su funcionamiento en la entidad pública.
Roles y responsabilidades organizacionales	Directa: Gobierno	Procesos o mecanismos para definir, implementar y controlar los roles y responsabilidades en la entidad pública.
Mecanismos de Incentivo de Remuneraciones.	Directa: Gobierno	Proceso a través del cual la organización controla el cumplimiento de las metas, indicadores, convenios de desempeño y otros similares. PMG, MEI, CDC, CDI y otras leyes relacionadas.
Proceso Gestión de Riesgos	Directa: Gestión de Riesgos	Proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización, utilizando el Marco ISO NCh 31000:2018 u otro equivalente.
Procesos de Inversión		
Iniciativas de inversión	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Todos los procesos de inversión considerados en el subtítulo 31, desde los estudios a la ejecución.
Mercado financiero	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Inversión en instrumentos financieros y de mercado accionario que realizan algunas organizaciones gubernamentales autorizadas.
Procesos de Información		
Sistemas de información administrativos	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Aquellos sistemas de información que entregan reportes y datos a los que puedan tener accesos terceros.
Sistemas informáticos	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Soporte informático interno de la organización gubernamental, que comprende sistemas de información contable, financieros y operativos que contienen datos internos de dicha organización.

Procesos Transversales en la Administración del Estado	Relación directa o indirecta con los procesos de G - GR - C	Descripción
Procesos de Control Operativo de los Recursos Públicos		
Fiscalización	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Procesos a través de los cuales las organizaciones gubernamentales controlan a entes externos en el cumplimiento de normas y estándares.
Evaluación y control de substancias	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Proceso de control de sustancias peligrosas o aquellas que puedan significar un riesgo para la salud de las personas.
Control de gestión	Directa: Gobierno	Proceso a través del cual la organización controla el cumplimiento de las metas, logros e indicadores que se ha definido en su planificación.
Control Interno Integral	Directa: Control	Políticas, procedimientos (manuales y automáticos) y actividades, que forman parte de un marco o enfoque de control, diseñados y operados para asegurar que los riesgos estén contenidos dentro de las tolerancias establecidas por el proceso de evaluación de riesgos, utilizando el Marco COSO I – 2013.
Procesos de Soporte		
Financiero	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Procesos contables, de tesorería, registro presupuestario, etc.
Legal	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Asesoría y apoyo jurídico dirigido al quehacer interno de la organización gubernamental.
Comunicaciones	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Acciones de difusión y publicidad de los programas y acciones desarrolladas por la organización gubernamental.
Adquisiciones y abastecimiento	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Incluye la programación de compra, licitación, compra, recepción y distribución de los bienes y servicios adquiridos.
Recursos humanos	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Incluye todos los procesos relacionados al personal, su capacitación, remuneraciones, feriados, bienestar, etc.
Administración/ mantenimiento recursos	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Procesos de gestión de los recursos materiales de la organización gubernamental, inventario, altas, bajas y traslados.
Gestión documental	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Procesos de administración, dirección, manejo, registro, archivo y almacenamiento de documentación de la organización gubernamental, con o sin apoyo de sistemas informáticos, referido tanto a documentación interna como externa de dicha organización.
Auditoría Interna	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Proceso independiente y objetivo de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Se orienta a la prevención y contempla actividades de planificación,

Procesos Transversales en la Administración del Estado	Relación directa o indirecta con los procesos de G - GR - C	Descripción
		programación, ejecución, informe y seguimiento.
Recursos materiales	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Incluye todos los procesos relacionados a los bienes muebles o raíces que utiliza la organización gubernamental para cumplimiento de sus objetivos.

Es necesario relevar que las organizaciones gubernamentales deben clasificar las materias del Universo de Auditoría solo en una de las categorías antes definidas, basados en las características organizacionales y en los objetivos de estas. Cuando existan dudas o diferencias respecto de la clasificación de uno o más procesos dentro de la categoría de procesos transversales, deberá consultarse y discutirse con el respectivo asesor de riesgos del Consejo de Auditoría, para la creación de un nuevo proceso transversal, si fuese necesario.

Se debe tener presente que la clasificación que se hace en procesos de soporte, gerenciales, de negocio, entre otros, es solo genérica, ya que pueden existir organizaciones gubernamentales cuyos procesos de negocio correspondan a los que generalmente para las demás organizaciones son de soporte, como los procesos de contabilidad, de selección de recursos humanos, entre otros.

ANEXO N° 3

EJEMPLO PARA PRIORIZAR TRABAJOS EN EL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA

A continuación, se presenta un ejemplo que describe como definir, a través del uso de un ranking y priorización, los trabajos contenidos en el Plan Anual de Auditoría:

Se presenta el caso de una organización ficticia donde el auditor interno después de utilizar diversas técnicas y consultar las fuentes de información correspondientes, ha determinado que se cuenta con el siguiente Universo de Auditoría:

Cuadro N° 1: Universo de Auditoría

N°	Proceso Transversal en el Estado	Naturaleza del Proceso: Gobierno: G – GR - C	Materias del Universo de Auditoría: Proceso, programa, proyecto, área o función, etc.
1	Subsidios a Privados de Fomento	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Subsidios a Privados
2	Servicio de Atención al Ciudadano - Contraprestación	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Servicio de Atención al Ciudadano
3	Conducta Ética y Valores Organizacionales	Directa: Gobierno	Sistema de Integridad
4	Recursos Humanos	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Recursos Humanos
5	Financiero	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Finanzas, Contabilidad y Tesorería
6	Comunicaciones	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Gestión de Comunicaciones
7	Legal	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Gestión Jurídica
8	Sistemas Informáticos	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Informática, Tecnología y Comunicaciones
9	Planificación Estratégica	Directa: Gobierno	Proceso para la formulación de la planificación estratégica
10	Adquisiciones y Abastecimiento	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Adquisición de Bienes y Servicios
11	Legal estratégico	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Desarrollo de acciones legales y/o judiciales
12	Estudios para regulaciones, normativa y fijación tarifaria	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Estudios
13	Coordinación entre instancias	Directa: Gobierno	Coordinación

14	Fiscalización	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Control de Obras
----	---------------	--	------------------

En este ejemplo las materias del Universo de Auditoría identificadas son genéricas, ya que se trata de un caso ilustrativo de priorización de los trabajos en el Plan Anual.

Cuando se realice la identificación de las materias del Universo de Auditoría por parte de las Unidades de Auditoría Interna, es necesario que se haga a un nivel de desagregación específico y concreto. Lo anterior, dependerá entre otros factores de la naturaleza, estructura y tamaño de la organización y del nivel alcanzado en el levantamiento y modelamiento de procesos.

A continuación, en esta organización ficticia el auditor interno realizará una aplicación del modelo evaluando todo el Universo de Auditoría en base a la identificación, descripción y aplicación de Factores Críticos de Riesgo Global (se utilizarán siete factores) contenida en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 2: Factores Críticos de Riesgo Global utilizados en la Organización

N°	Origen Factor	Factor Crítico Global	Descripción del Factor Crítico Global	Criterios de Valuación	Ponderación Estratégica Factor
1	Externo	Existencia de compromisos en el Programa de Gobierno 2022 - 2026 y/o en la Cuenta Pública Anual del Presidente de la República.	Analiza la existencia de compromisos en el Programa de Gobierno 2022-2026 y/o en la Cuenta Pública Anual del Presidente de la República, para cada materia del Universo de Auditoría.	- La materia es un compromiso directo en el Programa de Gobierno o en la Cuenta Pública Anual del Presidente de la República: 5 - La materia no está comprometida, pero se relaciona con compromisos de Gobierno o en la Cuenta Pública Anual del Presidente de la República: 3 - La materia de auditoría no ha sido comprometida y/o no se relaciona con compromisos del Programa de Gobierno y/o en la Cuenta Pública Anual del Presidente de la República: 1	20%
2	Externo	Directrices, lineamientos e instrucciones asociados a la probidad y transparencia de los actos en la Administración del Estado.	Analizar y determinar el nivel de impacto en la materia del Universo de Auditoría de las directrices, lineamientos e instrucciones asociados a la Probidad y Transparencia de los actos en la Administración del Estado.	- Las directrices, lineamientos e instrucciones impactan a la materia en forma relevante: 5 - Las directrices, lineamientos e instrucciones impactan a la materia en forma moderada: 3 - Las directrices, lineamientos e instrucciones impactan a la materia en forma menor o no la afectan: 1	15%
3	Externo	Resultados previos de fiscalizaciones de la Contraloría General de la República (CGR).	Examinar los resultados de las fiscalizaciones de la CGR, en particular, de los riesgos y controles mitigantes en la materia del Universo de Auditoría.	- Los hallazgos de los informes de CGR permiten concluir que los controles mitigantes son insuficientes: 5 - Los hallazgos de los informes de CGR permiten concluir que los controles mitigantes son regulares: 3	15%

Plan Anual de Auditoría Basado en Riesgos

				No hay hallazgos relevantes o los hallazgos de los informes de CGR permiten concluir que los controles mitigantes son buenos: 1	
4	Externo	Nivel de Implementación de los compromisos	Determina el nivel de implementación y avance de los compromisos surgidos productos de trabajos de auditoría interna y de la CGR.	- Los compromisos presentan un nivel de implementación deficiente ($\leq 30\%$) en relación con los planes de acción comprometidos por la administración: 5 - Los compromisos presentan un nivel de implementación regular ($< 80\%$ y $> 30\%$) en relación con los planes de acción comprometidos por la administración: 3 - Los compromisos presentan un nivel de implementación bueno ($\geq 80\%$) en relación con los planes de acción comprometidos por la administración: 1	15%
5	Interno	Relación de la materia con la misión y objetivos estratégicos del Organismo.	Analiza la relación que tiene la materia del Universo de Auditoría con el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos del Organismo.	- La materia se relaciona directamente con el cumplimiento de la misión y estrategias del organismo: 5 - La materia se relaciona en forma indirecta con el cumplimiento de la misión y estrategias del organismo: 3 - La materia no tiene relación o es muy menor, con el cumplimiento de la misión y estrategias del organismo: 1	15%
6	Interno	Cambios significativos en la materia.	Analiza la importancia de los cambios que se han generado en el período previo a la Planificación en la Entidad en la materia del Universo de Auditoría.	- Se han producido cambios importantes que pueden tener efectos significativos en la materia: 5 - Se han producido algunos cambios que pueden tener efectos moderados en la materia: 3 - No existen cambios relevantes en la materia o los generados no lo afectan: 1	10%
7	Interno	Fortaleza y eficacia del Sistema de Control Interno (CI).	Determina el nivel de madurez del sistema de control interno en la materia del Universo de Auditoría en los 2 últimos años.	- Existen situaciones graves sobre fallas de control, fraudes, incumplimientos permanentes en los 2 últimos años: 5 - Existen fallas de cumplimiento, pero no de gran importancia en los últimos 2 años: 3 - No existen problemas significativos de CI en los 2 últimos años: 1	10%

Cuadro N° 3: Aplicación de Factores Críticos de Riesgo Global a las Materias del Universo de Auditoría

N°	Proceso Transversal Estado	Naturaleza del Proceso: G - GR - C	Materias del Universo de Auditoría	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7
1	Subsidios a Privados de Fomento	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Subsidios a Privados	5	5	5	5	5	5	3
2	Servicio de Atención al Ciudadano - Contraprestación	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Servicio de Atención al Ciudadano	3	5	5	5	5	5	3
3	Conducta Ética y Valores Organizacionales	Directa: Gobierno	Sistema de Integridad	5	3	5	5	3	5	3
4	Recursos Humanos	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Recursos Humanos	5	1	3	3	3	5	3
5	Financiero	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Finanzas y Contabilidad	5	1	3	3	1	5	3
6	Comunicaciones	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Gestión de Comunicaciones	3	1	3	1	1	3	3
7	Legal	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Gestión Jurídica	5	3	3	1	1	1	3
8	Sistemas Informáticos	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Informática y Tecnología	3	1	3	3	3	1	5
9	Planificación Estratégica	Directa: Gobierno	Planificación Estratégica	3	3	3	1	5	1	3
10	Adquisiciones y Abastecimiento	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Adquisición de Bienes y Servicios	5	3	3	5	3	5	5
11	Legal Estratégico	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Desarrollo de acciones legales y/o judiciales	5	3	5	1	3	1	3
12	Estudios para regulaciones, normativa y fijación tarifaria	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Estudios	3	3	3	3	3	3	3
13	Coordinación entre instancias	Directa: Gobierno	Coordinación	3	5	3	1	3	1	3
14	Fiscalización	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Control	5	5	3	3	3	5	3

Una vez realizada esta operación, deberá multiplicarse cada uno de los resultados obtenidos por el ponderador porcentual, que se le dio a cada Factor de Riesgo Crítico de acuerdo con el cuadro N° 3, como se representa en el ejemplo a continuación:

Cuadro N° 4: Cálculo de Valor Ponderado Factores Críticos de Riesgo Global

N°	Materias del Universo de Auditoría	Factor 1 X Pond. 1	Factor 2 X Pond. 2	Factor 3 X Pond. 3	Factor 4 X Pond. 4	Factor 5 X Pond. 5	Factor 6 X Pond. 6	Factor 7 X Pond. 7	Valor Ponderado Final Suma (Ponderador X Factor Riesgo)
1	Subsidios a Privados	1	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5	0,3	4,8
2	Servicio de Atención al Ciudadano	0,6	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5	0,3	4,4
3	Sistema de Integridad	1	0,45	0,75	0,75	0,45	0,5	0,3	4,2
4	Recursos Humanos	1	0,15	0,45	0,45	0,45	0,5	0,3	4,1
5	Finanzas y Contabilidad	1	0,15	0,45	0,45	0,15	0,5	0,3	3,9
6	Gestión de Comunicaciones	0,6	0,15	0,45	0,15	0,15	0,3	0,3	3,1
7	Gestión Jurídica	1	0,45	0,45	0,15	0,15	0,1	0,3	2,6
8	Informática y Tecnología	0,6	0,15	0,45	0,45	0,45	0,1	0,5	3,2
9	Planificación Estratégica	0,6	0,45	0,45	0,15	0,75	0,1	0,3	2,8
10	Adquisición de Bienes y Servicios	1	0,45	0,45	0,75	0,45	0,5	0,5	3,2
11	Desarrollo de acciones legales y/o judiciales	1	0,45	0,75	0,15	0,45	0,1	0,3	2,8
12	Estudios	0,6	0,45	0,45	0,45	0,45	0,3	0,3	2,9
13	Coordinación	0,6	0,75	0,45	0,15	0,45	0,1	0,3	2,6
14	Fiscalización	1	0,75	0,45	0,45	0,45	0,5	0,3	2,3

De acuerdo con el ejemplo anterior, se tendría el siguiente ranking para las materias del Universo de Auditoría:

Cuadro N° 5: Ranking de Materias del Universo de Auditoría

N°	Proceso Transversal Estado	Relación con la Naturaleza de los Procesos G-GR-C	Materias del Universo de Auditoría	Valor Ponderado Final	Ranking de Prioridad
1	Subsidios a Privados de Fomento	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Subsidios Privados a	4,8	1
2	Servicio de Atención al Ciudadano - Contraprestación	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Servicio de Atención al Ciudadano	4,4	2
3	Conducta Ética y valores organizacionales	Directa: Gobierno	Sistema de Integridad	4,2	3
10	Adquisiciones y Abastecimiento	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Adquisición de Bienes y Servicios	4,1	4
14	Fiscalización	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Fiscalización y control	3,9	5
11	Legal estratégico	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Desarrollo de acciones legales y/o judiciales	3,2	6
9	Planificación Estratégica	Directa: Gobierno	Planificación Estratégica	3,2	7
4	Recursos Humanos	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Recursos Humanos	3,1	8
8	Sistemas Informáticos	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Informática, Tecnología y Comunicaciones	2,9	9
12	Estudios para regulaciones, normativa y fijación tarifaria	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Estudios para regulaciones	2,8	10
13	Coordinación entre instancias	Directa: Gobierno	Coordinación	2,8	11
5	Financiero	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Finanzas y Contabilidad	2,6	12
7	Legal	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Gestión Jurídica	2,6	13
6	Comunicaciones	Indirecta: Gobierno, Gestión de Riesgos, Control	Gestión de Comunicaciones	2,3	14

Como puede observarse, la aplicación del Modelo de Factores Críticos de Riesgo Global y su ponderación estratégica, a las materias contenidas en el Universo de Auditoría, tiene la finalidad de ayudar a priorizarlas y seleccionarlas como trabajos de auditoría en el Plan Anual de Auditoría, bajo una mirada sistemática, formal y previamente definida.

En el ejemplo, si el Jefe de Auditoría contara con recursos humanos y financieros aprobados para realizar solo ocho trabajos de auditoría, debería realizarlos priorizando los siguientes procesos, programas, proyectos, áreas o funciones:

- Subsidios a Privados de Fomento
- Servicio de Atención al Ciudadano - Contraprestación
- Conducta Ética y valores organizacionales
- Adquisiciones y Abastecimiento
- Fiscalización
- Legal estratégico
- Planificación Estratégica
- Recursos Humanos

Adicionalmente, a los trabajos de auditoría antes señalados, el Plan Anual de Auditoría debería incluir, si corresponde, los trabajos de consultoría, de seguimiento, rutinarios y obligatorios por normativa, los solicitados por el Jefe de Servicio y las horas de capacitación.

Hay que recordar también que las unidades de auditoría interna que estén implementando un Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC) deberían incluir las horas involucradas en el Plan Anual de Auditoría.

ANEXO N° 4

ELEMENTOS MÍNIMOS (OBLIGATORIOS) A CONSIDERAR EN EL DIAGNÓSTICO DEL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA

El diagnóstico es un documento que siempre debe acompañarse al Plan Anual de Auditoría cuando este se remita al CAIGG. Los siguientes son los elementos mínimos que debería contener dicho diagnóstico, para que sea considerado un fundamento adecuado del Plan:

1.- Antecedentes generales del Servicio. Comprende una breve explicación acerca de la organización, cuál es su misión, sus objetivos estratégicos, sus productos, lineamientos gubernamentales y cualquier otro antecedente que contribuya a comprender los riesgos y oportunidades que la organización enfrenta.

2.- Mapa de Aseguramiento. Este se debe formular de acuerdo a la metodología descrita en el “Paso N° 4: Formular un Mapa de Aseguramiento”.

3.- Factores Críticos de Riesgo Global utilizados y su ponderación estratégica. Debe señalarse cuáles factores fueron utilizados por el auditor y qué ponderación se le dio a cada uno de aquellos, de acuerdo con lo definido en este Documento Técnico. Considerar los cuadros números 2, 3 y 4 del Anexo 3.

4.- Ranking de Materias del Universo de Auditoría. Debe presentarse el ranking de materias contenidas en el Universo de Auditoría después de aplicar los Factores Críticos de Riesgos Global utilizados y la correspondiente ponderación. Del ranking debe señalarse cuáles materias se considerarán finalmente en el Plan Anual de Auditoría. Considerar el cuadro número 5 del Anexo 3 de este Documento Técnico.

5.- Justificación de Materias con criticidades altas no consideradas en el Plan Anual de Auditoría. En el caso que en el Plan Anual de Auditoría, de acuerdo al ranking, no se prioricen las más altas criticidades o se consideren materias de baja criticidad en desmedro de otras, el auditor debe justificar fundadamente su decisión, señalando los argumentos que apoyan su decisión. Las justificaciones podrían relacionarse por ejemplo con cambios de normativa, riesgos pendientes de tratamiento, revisiones iterativas en años anteriores, reestructuración de procesos, entre otros.

6.- Explicación detallada de trabajos solicitados por el Jefe de Servicio. Se debe explicar detalladamente cada una de los trabajos solicitados por el Jefe de Servicio, señalando los argumentos en que se basó su solicitud. Adicionalmente, en el Plan Anual de Auditoría se debe detallar si se trata de un trabajo de aseguramiento, consultoría, seguimiento, etc. Lo anterior con la finalidad de mantener la misma estructura y consistencia para todos los trabajos contemplados en el Plan Anual de Auditoría.

7.- Detallar forma de priorización de los trabajos de seguimiento. Se debe explicar detalladamente el modelo o sistema utilizado para priorizar los trabajos de seguimiento en el Plan Anual de Auditoría. Para este requerimiento se sugiere considerar el Documento Técnico N° 87: Seguimiento del Trabajo de Auditoría Interna, emitido por el CAIGG.

Adicionalmente se deberán adjuntar al Plan Anual de Auditoría un Anexo con los compromisos pendientes de implementar al 31.12.20, y que serán sujetos de seguimiento durante el periodo

planificado. Estos deben ser parte de los Planes de Acción o Compromisos formulados por los responsables operativos, ya sea para responder a los informes emitidos por la auditoría interna como para responder a los emitidos por la Contraloría General de la República u otros proveedores de aseguramiento. Los elementos para informar están señalados en el Cuadro N° 4, de la letra b). Aspectos Técnicos, contenidos en el punto 2.- Elementos Básicos del Plan Anual de Auditoría Basado en Riesgos.

Para el envío de los reportes antes señalados, el CAIGG comunicará oportunamente sobre el formato y fechas en que las organizaciones gubernamentales deben informar a este Consejo, sobre el contenido del presente documento técnico.

8.- Indicadores de control de avance y resultados. Debe formularse y enviarse un informe con un conjunto de indicadores que permitan conocer y medir el estado de avance del Plan Anual de Auditoría y los resultados finales del mismo. En este punto se debe presentar los indicadores y metas, con periodicidad de medición trimestral y anual, referidos al Plan Anual de Auditoría para el próximo periodo, es decir, para el periodo en el que se ejecutará dicho Plan. Los elementos a informar están señalados en el cuadro N° 6 incluido en el Paso N° 8: Control del Avance y Resultados del Plan Anual de Auditoría.

Para el envío de los reportes relacionados con los resultados del control de avance trimestrales y anuales, el CAIGG comunicará oportunamente sobre el formato y fechas en que las organizaciones gubernamentales deben informar a este Consejo.

9.- Determinación de horas de auditoría disponibles estimadas

Debe calcularse las horas de auditoría disponibles de la función de auditoría interna, considerando el número de integrantes de la unidad de auditoría interna y el calendario del año en que se ejecutarán las actividades, feriados legales, imprevistos, licencias médicas, entre otros aspectos.

Ejemplo para determinar horas disponibles. Para efecto de simplicidad se considera un funcionario en la unidad de auditoría:

a.- Cálculo de Horas Disponibles

Cuadro N° 1

Variables a Considerar	Datos en días	
Número de funcionarios de la unidad de auditoría interna	1	
Total días hábiles año 20XX	251	
Total días hábiles de la unidad de auditoría interna	1*251	251

b.- Estimación de días no considerados en la Planificación Anual de Auditoría

Cuadro N° 2

Variables a Considerar	Datos en días		
	Días	Personas	Total días
Feriados Legales	15	1	15
Permisos Administrativos	6	1	6

Otros no Clasificados	10	1	10
Reuniones varias	11	1	11
Total días no considerados en la planificación anual 20XX			42

c.- Estimación de total Horas de Auditoría disponibles

Cuadro N° 3

Variables a Considerar	Datos	
Total días disponibles año 20XX	251-42	209
Total horas disponibles año 20XX	209x8 ¹⁹	1.672
Total horas disponibles proyectadas por mes	1.672/12	139
Total horas disponibles promedio proyectadas por trabajos planificados	1.672/N° Trabajos Planificados	

d.- Distribución de Horas de Auditoría disponibles en Plan Anual de Auditoría 20XX

Cuadro N° 4

Cantidad Horas disponibles año 20XX	1.672
Total Horas definidas en trabajos de auditoría (Trabajos de aseguramiento)	900
Total Horas definidas en trabajos de consultoría	50
Total Horas definidas en trabajos de seguimiento	200
Total Horas definidas en trabajos rutinarios	76
Total Horas definidas en trabajos solicitados por el Jefe de Servicio	50
Horas estimadas de capacitación	40
Horas estimadas para actividades planificadas año 2023	1.316
Horas estimadas para actividades no planificadas año 20XX	356

e.- Detalle de Horas de Auditoría estimadas para Capacitación

Cuadro N° 5

Nombre Actividad Capacitación	N° Participantes	Horas Actividad	Horas Totales
Actividad Capacitación 1	1	20	20
Actividad Capacitación 2	1	20	20
Total Estimadas para Capacitación año 20XX			40

¹⁹ Se hace un supuesto de 8 horas de trabajo disponibles por día.

ANEXO N° 5

FACTORES CLAVES DE CALIDAD PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA BASADO EN RIESGOS

Así como en todas las etapas del proceso de auditoría interna, es necesario establecer puntos críticos para la medición de la calidad en la formulación del Plan Anual de Auditoría. Para este efecto, a modo de ejemplo se presentan en el cuadro N° 1, algunas preguntas asociadas a puntos de control y factores claves de esta etapa, y la evidencia que se requiere para verificar su cumplimiento.

Cuadro N° 1

Pregunta relacionada con puntos de control y factores claves	Evidencia de cumplimiento
¿El equipo de auditoría interna tiene experiencia y conocimiento adecuado que le permita contar con una comprensión de los temas clave para la organización?	Documentación y antecedentes de experiencia y competencias de los integrantes del equipo de auditoría, que participa en la formulación del plan anual.
¿El alcance del Plan Anual de Auditoría, cumple con el rol de auditoría interna, según lo declarado en el estatuto de auditoría?	- Plan Anual de Auditoría. - Estatuto de Auditoría Interna.
¿En la formulación del Plan Anual de Auditoría, se realiza un análisis del contexto externo de la organización. Lo que incluye, los requisitos de cumplimiento legislativo, los riesgos del sector y los factores sociales?	Documentación del diagnóstico del Plan Anual de Auditoría.
¿El Plan Anual de Auditoría se alinea con el Plan Estratégico y con los riesgos operacionales de la Institución?	- Plan Anual de Auditoría. - Plan estratégico de la organización.
¿Se realiza una evaluación documentada de riesgos al menos una vez al año?	- Plan Anual de Auditoría. - Documentación de la evaluación de riesgos.
¿El Plan Anual de Auditoría considera como insumo en su formulación, el marco o proceso de gestión de riesgo de la organización?	- Plan Anual de Auditoría. - Documentación de las entrevistas con el Jefe de Servicio. - Documentación del Marco o proceso de gestión de riesgos en la organización.
¿El Plan Anual de Auditoría considera en su formulación, las nuevas áreas de riesgo y las áreas emergentes en la organización?	- Plan Anual de Auditoría. - Documentación de las entrevistas con el Jefe de Servicio y responsables de áreas.
¿El Plan Anual de Auditoría es dinámico y flexible, y se adapta a medida que cambia el perfil de riesgo de la organización, es decir, se	- Plan Anual de Auditoría. - Documentación de las entrevistas con el Jefe de Servicio.

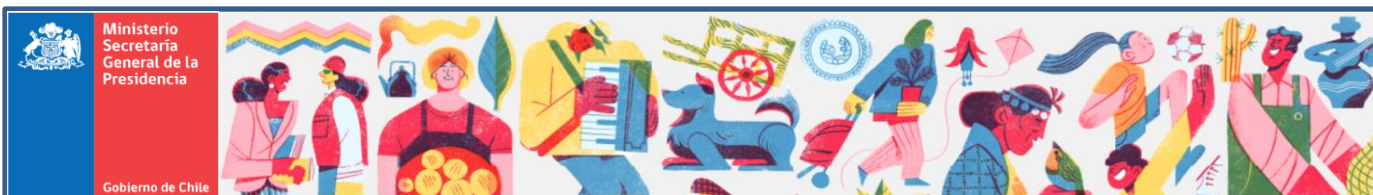
implementan efectivamente cambios en el Plan Anual de Auditoría durante el año, si el perfil de riesgo de la organización cambia?	Documentación del Marco o proceso de gestión de riesgos en la organización.
¿La auditoría interna ha identificado todas las áreas auditables en la organización?	Documentación de la identificación y análisis del Universo de Auditoría.
¿La auditoría interna tiene un proceso para garantizar la asignación óptima del presupuesto y el cumplimiento del Plan Anual de Auditoría?	- Plan Anual de Auditoría. - Documentación de las entrevistas con el Jefe de Servicio. - Documentación de la ejecución del Plan Anual de Auditoría. - Documentación del presupuesto asignado a la auditoría interna.
¿El Plan Anual de Auditoría considera como insumo los requerimientos solicitados por el Jefe de Servicio?	Documentación de los requerimientos y entrevistas con el Jefe de Servicio.
¿La auditoría interna ha aplicado un enfoque consistente para evaluar los riesgos y las posibles áreas auditables?	- Documentación de la metodología para formular el Plan Anual de Auditoría. - Documentación de las entrevistas con el Jefe de Servicio.
¿El Plan Anual de Auditoría incluye una combinación adecuada de trabajos (aseguramiento y consultoría) que cubren adecuadamente el alcance de la actividad organizacional?	- Plan Anual de Auditoría. - Documentación de la planificación estratégica de la organización.
¿Está el Jefe de Servicio conforme con la cobertura de aseguramiento proporcionada a través del Plan Anual de Auditoría?	- Documentación de las entrevistas con el Jefe de Servicio. - Documentación de las solicitudes del Jefe de Servicio para incorporar trabajos específicos al Plan Anual de Auditoría. - Aprobación del Plan Anual de Auditoría por parte del Jefe de Servicio.
¿Se comunican al Jefe de Servicio, todos los cambios en el Plan Anual de Auditoría, para su aprobación?	- Documentación de las solicitudes de cambio al Plan Anual de Auditoría y entrevistas con el Jefe de Servicio. - Plan Anual de Auditoría.
¿Para la formulación del Plan Anual de Auditoría, se alinea la auditoría interna y los otros proveedores de aseguramiento en la organización?	Documentación de las entrevistas con proveedores de aseguramiento y con el Jefe de Servicio.
¿Existen casos en los que la auditoría interna ha duplicado en el Plan Anual de Auditoría, el trabajo de otros proveedores de aseguramiento?	- Plan Anual de Auditoría. - Documentación de trabajos de otros proveedores de aseguramiento. - Mapa de aseguramiento.
¿La auditoría interna se reúne con los otros proveedores de aseguramiento, para obtener	- Documentación de las entrevistas con los proveedores de aseguramiento. - Mapa de aseguramiento.

insumos, durante la formulación del Plan Anual de Auditoría?	
--	--

Mecanismos de Retroalimentación y Mejora Continua

La auditoría interna debe establecer y mantener mecanismos de retroalimentación y mejora continua no solo en esta etapa, sino que en todo el proceso de auditoría. En particular estas medidas podrían incluir, entre otras, los siguientes tópicos:

- Desarrollar y mantener un programa de aseguramiento de calidad (PAMC), con la finalidad de revisar continuamente la efectividad de las actividades de auditoría en la planificación y en terreno. Por ejemplo, considerar una instancia de evaluación interna del Plan Anual de Auditoría para cada trabajo de auditoría, donde se evalúen en forma conjunta por el equipo de auditores y el Jefe de Auditoría, el grado de satisfacción interno en la ejecución de la misma, sobre el cumplimiento de plazos, objetivos del Plan, recursos utilizados, entre otros elementos.
- El PAMC debe considerar, además de la supervisión periódica de todas las labores contempladas el Plan Anual de Auditoría, la evaluación y recomendaciones provenientes de todas las partes involucradas en el proceso de auditoría mismo, tanto internas como externas, es decir, Jefe del Servicio, ejecutivos de la organización, equipo directivo, funcionarios, organismos técnicos externos, etc. Adicionalmente, debe considerar autoevaluaciones periódicas del equipo de auditoría, las que incluso podrían incluir a expertos externos.
- El programa de aseguramiento de calidad debe estar diseñado para contribuir a que la auditoría añada valor y mejore las operaciones de la organización y, por otra parte, permitir asegurar que la unidad de auditoría cumpla con las normas de trabajo en todas las etapas del proceso de auditoría.
- El resultado de las evaluaciones, tanto internas como externas, deben ser comunicadas al Jefe de Servicio, en conjunto con las medidas, plazos y responsables; con la finalidad de superar las debilidades o incumplimientos detectados, con el objeto de fortalecer las oportunidades presentadas con motivo de la ejecución del Plan Anual de Auditoría.



ÁREA DE ESTUDIOS