

CAIGG

CONSEJO DE AUDITORÍA INTERNA
GENERAL DE GOBIERNO



Ministerio Secretaría General de la Presidencia

GGSAI N° 4 - Versión 0.1 - 2025

Guía de Gestión y Servicios de Auditoría Interna (GGSAI) N° 4

**Ejecución del Trabajo: Recopilación,
Análisis y Evaluación de la Información**

ÍNDICE

Materia	Pág.
Índice	1
Presentación	2
I. Introducción	3
II. Objetivo del Documento	4
III. Marco Normativo definido en las Normas Globales de Auditoría Interna	4
IV. Conceptos sobre Recopilación, Análisis y Evaluación de Información	5
V. Marco Metodológico para la Ejecución del Trabajo: Recopilación, Análisis y Evaluación de Información – Principales Pasos	7
Paso N° 1: Reunión de Inicio del Trabajo en Terreno	8
1. Objetivo de la Reunión de Inicio	9
2. Temas a Tratar en la Reunión de Inicio del Trabajo en Terreno	9
Paso N° 2: Recopilación de Datos e Información	11
1. Objetivo de la Recopilación de Datos e Información	12
2. Aspectos Críticos en la Recopilación, Análisis y Evaluación de la Información	12
3. Información Requerida para el Trabajo de Auditoría Interna	14
4. Documentación de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control	16
5. Fuentes y Métodos para Recopilación de Información	19
6. Efectos en la Ejecución del Trabajo de Algunos Componentes definidos en la Etapa de Planificación	31
7. Tipos de Evidencia de Auditoría	33
8. Aplicación de Procedimientos y Pruebas de Auditoría	58
Paso N° 3: Análisis y Evaluación de la Información - Discusión de Hallazgos y Conclusiones	61
1. Objetivo del Análisis y Evaluación de la Información	62
2. Comparación de Condiciones Existentes con los Criterios de Evaluación	62
3. Análisis de Causa Raíz	64
4. Técnicas para el Análisis de Causa Raíz	67
5. Evaluación de la Importancia de los Hallazgos	74
6. Conclusiones del Trabajo	77
7. Planes de Acción – Plan de Compromisos Acordados	83
Paso N° 4: Documentación del Trabajo	86
1. Objetivo de la Documentación del Trabajo	87
2. Uso de Software de Auditoría para la Gestión de Papeles de Trabajo	96
Paso N° 5: Revisión y Evaluación del Equipo de Auditoría	98
1. Objetivo de la Revisión y Evaluación del Equipo de Auditoría	99
Paso N° 6: Reunión de Término del Trabajo en Terreno (Cierre)	101
1. Objetivo de la Reunión de Término del Trabajo en Terreno	102
VI. Ejecución del Trabajo en Auditoría Interna para Funciones de Auditoría Interna Pequeñas	104
VII. Bibliografía	107
VIII. Anexos	109
Anexo N° 1: Categorías Globales de Causas Raíz	110
Anexo N° 2: Estructura para Analizar e Informar Oportunidades de Mejora	113
Anexo N° 3: Herramienta de Evaluación del Nivel de Madurez de la Ejecución del Trabajo de Auditoría Interna	115

PRESENTACIÓN

En cumplimiento de las instrucciones del Presidente de la República en materia de fortalecimiento de la Política de Auditoría Interna de Gobierno, Sr. Gabriel Boric Font, el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG), en su calidad de entidad asesora del Supremo Gobierno en materias de auditoría interna, control interno, probidad, gestión de riesgos y gobernanza, presenta a la Red de Auditoría Gubernamental la Guía de Gestión y Servicios de Auditoría Interna (GGSAI) N° 4, Ejecución del Trabajo: Recopilación, Análisis y Evaluación de Información.

Esta guía ha sido concebida como una herramienta técnica para fortalecer las capacidades operativas y metodológicas de las unidades de auditoría interna del sector público, promoviendo una ejecución rigurosa, consistente y orientada a resultados. La recopilación, análisis y evaluación de la información son actividades críticas que constituyen el núcleo técnico del trabajo de auditoría, ya que de su calidad depende la solidez de los hallazgos, la credibilidad de las conclusiones y la efectividad de las recomendaciones.

La guía se encuentra alineada con los *Principios 14 y 15* de las Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI) emitidas por el *Institute of Internal Auditors (IIA)*, que establecen la necesidad de ejecutar los trabajos con competencia profesional, juicio crítico y evidencia suficiente, así como de comunicar los resultados de manera precisa, clara y constructiva.

En este marco, se entregan lineamientos prácticos para que los auditores internos puedan aplicar técnicas adecuadas de levantamiento de información, análisis de procesos, evaluación de controles y verificación de evidencias, incorporando el uso del juicio profesional, el escepticismo razonable y el enfoque basado en riesgos. Asimismo, se abordan criterios para asegurar la calidad de la evidencia, la trazabilidad de los papeles de trabajo y el cumplimiento con los estándares establecidos.

Al contribuir activamente al cumplimiento de los objetivos institucionales y al fortalecimiento de la gestión pública, una ejecución técnica rigurosa y bien documentada refuerza la capacidad del Estado para crear, proteger y sostener valor en el tiempo, consolidando el rol de la auditoría interna como un agente clave en la gobernanza del sector público.

La guía busca estandarizar y profesionalizar la fase de ejecución del trabajo en las auditorías internas del Estado, asegurando una práctica coherente con las NOGAI, adaptada a las realidades operativas del sector público, y centrada en el aseguramiento razonable, la mejora continua y la generación de valor público.

Santiago de Chile, 2025.



Daniela Caldana Fulss
Auditora General de Gobierno

I. INTRODUCCIÓN

La Guía de Gestión y Servicios de Auditoría Interna (GGSAI) N° 4, Ejecución del Trabajo: Recopilación, Análisis y Evaluación de la Información está alineada con las Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI), emitidas por *The Institute of Internal Auditors (IIA)*, en particular con las normas contenidas en el *Principio 14: Ejecución de los trabajos*, perteneciente al *Dominio V: Desempeño de Servicios de Auditoría Interna*.

La guía tiene como propósito facilitar la estandarización de los métodos y procedimientos utilizados durante la etapa de ejecución de los trabajos de auditoría, atendiendo a la diversidad organizacional del sector público. Aunque su aplicación debe adaptarse a las particularidades de cada entidad, la metodología propuesta establece un marco común que promueve la calidad técnica, la trazabilidad documental y la coherencia en los enfoques utilizados.

El contenido se estructura en torno a cinco ejes metodológicos complementarios que orientan técnicamente la ejecución del trabajo de auditoría:

- **Planificación y preparación del trabajo en terreno:** Comprende la formulación y revisión del programa aprobado, aplicación de criterios de auditoría y validación de fuentes de información, asegurando claridad técnica desde el inicio del trabajo de campo.
- **Aplicación de pruebas de auditoría:** Describe los tipos de pruebas (documentales, físicas, analíticas o testimoniales), técnicas aplicables y principios de proporcionalidad y enfoque basado en riesgos.
- **Recopilación y validación de evidencia:** Define criterios de calidad de la evidencia (relevancia, suficiencia y fiabilidad) y orienta sobre su documentación y archivo adecuado en los papeles de trabajo.
- **Identificación y formulación de hallazgos:** Detalla la construcción técnica del hallazgo, incorporando los cinco elementos clave: criterio, condición, causa, efecto y recomendación, junto con criterios para su evaluación.
- **Análisis, evaluación y conclusiones del trabajo:** Integra los hallazgos, evalúa el impacto global y permite emitir una opinión técnica fundamentada, apoyada en el juicio profesional y validación interna del equipo auditor.

Estos ejes se complementan con anexos técnicos que contienen herramientas prácticas y ejemplos aplicables en la ejecución del trabajo. Estos anexos están diseñados para facilitar la implementación metodológica, promover la uniformidad documental y fortalecer la capacidad técnica del equipo auditor en el desarrollo del trabajo en terreno.

Esta guía complementa las políticas y procedimientos aprobados por la función de auditoría interna para la ejecución del trabajo. Su aplicación puede integrarse con la Planilla de Trazabilidad del Trabajo de Auditoría Interna, disponible en un archivo Excel del mismo nombre y descrita en la *Guía de Gestión y Servicios de Auditoría Interna (GGSAI) N° 3: Planificación del Trabajo de Auditoría Interna*.

Para mantener una visión integral del marco metodológico de auditoría interna y asegurar la trazabilidad del trabajo, se recomienda consultar y aplicar las Guías de Gestión y Servicios de Auditoría Interna emitidas por el CAIGG, las cuales abordan las distintas fases del proceso o ciclo de auditoría interna.

¹ La elaboración de este documento incorporó, esta guía contó en algunas secciones, el apoyo de herramientas de sus partes con redacción mejorada con inteligencia artificial basadas, mediante el uso de asistentes lingüísticos basados en modelos de lenguaje natural para mejorar la redacción. Estas , estas herramientas fueron utilizadas con criterio ético empleadas con responsabilidad y bajo supervisión, manteniéndose manteniendo los autores como responsables plenos de la plena responsabilidad sobre la exactitud y del contenido final.

II. OBJETIVO DEL DOCUMENTO

Establecer una guía metodológica estandarizada para la ejecución del trabajo dentro del proceso de auditoría en el sector público. Esta metodología se fundamenta en los requisitos del *Principio 13: Planificar Eficazmente los Trabajos* y en especial el *Principio 14: Ejecución de los Trabajos* e integra lineamientos técnicos y operativos orientados al análisis de la eficacia del control interno, el cumplimiento normativo y la contribución de la entidad auditada al logro de sus objetivos institucionales.

La guía tiene como finalidad asegurar que en esta fase del trabajo se logre:

- La recopilación de evidencia suficiente, relevante y fiable
- El análisis y evaluación objetiva y documentada de hallazgos significativos.
- La formulación de recomendaciones estratégicas y factibles que promuevan el valor público, optimicen la gestión institucional y fortalezcan los procesos de control en las entidades del sector público.

El enfoque metodológico propuesto está alineado con las Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI) emitidas por el *Institute of Internal Auditors (IIA)*, garantizando una ejecución rigurosa, ética y orientada a resultados verificables y de alto valor para la organización.

III. MARCO NORMATIVO DEFINIDO EN LAS NORMAS GLOBALES DE AUDITORÍA INTERNA

La recopilación, análisis y evaluación de información constituyen actividades fundamentales durante la fase de ejecución o trabajo en terreno del proceso de auditoría interna. Estas tareas permiten sustentar técnicamente los hallazgos, conclusiones y recomendaciones, garantizando la calidad e integridad del trabajo realizado.

Conforme a las NOGAI, especialmente el *Principio 14: Ejecución de los trabajos*, la función de auditoría interna debe asegurar que toda la información utilizada sea, relevante, fiable y suficiente, y que el trabajo se ejecute conforme a una metodología sistemática y basada en riesgos.

Este marco normativo orienta al auditor interno en el desarrollo del trabajo de campo, asegurando que la información obtenida sea adecuada para emitir juicios profesionales sólidos, en línea con los estándares internacionales y las buenas prácticas de auditoría.

En este marco, se destacan las siguientes normas aplicables:

- **Norma 13.6 – Programa de trabajo:** El trabajo en terreno debe seguir un programa aprobado. Si aparecen nuevos riesgos o el trabajo requiere procedimientos adicionales, el programa debe actualizarse y documentarse.
- **Norma 13.4 – Criterios de evaluación:** Los auditores internos deben definir criterios claros y válidos para comparar lo observado con normas, contratos, estándares o buenas prácticas.
- **Norma 14.1 – Recopilación de información:** La evidencia debe ser relevante, fiable y suficiente para sustentar hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
- **Norma 14.2 – Análisis y potenciales hallazgos:** El análisis debe basarse en evidencia verificable, usando herramientas y métodos apropiados. Aquí se identifican posibles hallazgos a partir del contraste entre evidencia y criterios.

- **Norma 14.3 – Evaluación de los hallazgos:** Los hallazgos deben evaluarse con objetividad, determinando causas, efectos y nivel de riesgo. Pueden emplearse técnicas como observación, revisión documental, entrevistas, análisis de datos y pruebas sustantivas.
- **Norma 14.4 – Recomendaciones:** Las recomendaciones deben ser claras, factibles y orientadas a corregir causas y reducir riesgos. Deben acordarse planes de acción con responsables y plazos.
- **Norma 14.5 – Conclusiones:** Las conclusiones deben alinearse con los objetivos del trabajo y la evidencia recopilada, reflejando el nivel de cumplimiento y el impacto de los hallazgos.
- **Norma 14.6 – Documentación:** Los papeles de trabajo deben ser completos, trazables y revisados para asegurar calidad técnica y coherencia con los objetivos de la auditoría.

IV. CONCEPTOS SOBRE RECOPILOACIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE INFORMACIÓN

La recopilación y documentación de información es una actividad esencial en cada una de las fases de un trabajo de auditoría interna. En todas ellas, el auditor debe actuar conforme a los principios de integridad, objetividad, competencia y debido cuidado profesional establecidos en los *Dominios II y V* de las Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI), documentando adecuadamente cada etapa del proceso para asegurar la trazabilidad, transparencia y calidad del trabajo.

Esta información constituye la base objetiva que guía la toma de decisiones a lo largo del proceso, permite evaluar la efectividad de los controles y procesos bajo revisión, y respalda de forma verificable los hallazgos, conclusiones y recomendaciones que se presentan a la Dirección, Alta Dirección y al Jefe de Servicio.

En cumplimiento de los *Principios 13 y 14*, la recolección de información debe llevarse a cabo de forma sistemática, disciplinada y documentada, garantizando que a través de todo el ciclo o proceso de auditoría interna se actúe con debido cuidado profesional, objetividad y competencia.

• Fase de Planificación

Durante la fase de planificación, la finalidad primordial de recopilar información es desarrollar una comprensión profunda del entorno organizacional, los procesos, los riesgos y los controles relacionados con la actividad objeto de la revisión. Esta comprensión inicial permite al auditor interno definir adecuadamente los objetivos, el alcance, los criterios de evaluación, y construir un programa de trabajo alineado con los riesgos relevantes.

La información recopilada en esta etapa puede incluir organigramas, políticas y procedimientos institucionales, resultados de trabajos previos, reportes de otras funciones de aseguramiento, así como entrevistas con miembros clave de la administración y partes interesadas relevantes. Además, se pueden analizar datos de transacciones, revisiones de cumplimiento y autoevaluaciones de controles realizadas por la propia actividad bajo revisión. Todo este material contribuye no solo a enfocar el trabajo en las áreas más críticas, sino también a asegurar que los recursos asignados sean proporcionales al nivel de riesgo y complejidad identificado.

• Fase de Ejecución

Una vez en la fase de ejecución, que constituye el foco principal de esta guía, la recolección de información se convierte en el proceso mediante el cual se obtiene evidencia suficiente, relevante y fiable que permita sustentar los hallazgos y conclusiones del trabajo.

Esta evidencia se obtiene mediante múltiples técnicas, incluyendo pruebas sustantivas, análisis de datos, entrevistas, observaciones directas y revisión de documentación de soporte. El auditor interno debe evaluar de forma continua si la evidencia obtenida es adecuada para sustentar una conclusión válida sobre el objetivo específico del trabajo, y debe estar preparado para ajustar el enfoque si se detectan desviaciones relevantes que requieran ampliar el alcance o redefinir riesgos.

La recolección de evidencia durante esta fase requiere de juicio profesional, escepticismo y habilidad analítica, ya que no solo se trata de confirmar el cumplimiento de políticas o procedimientos, sino también de identificar patrones, excepciones y posibles brechas en el diseño o funcionamiento de los controles. Por ejemplo, en una auditoría de adquisiciones, esto podría implicar comparar transacciones contra los términos contractuales, identificar compras fraccionadas que evadan los controles de aprobación, o verificar la congruencia entre registros contables y la documentación física.

- **Fase de Comunicación**

La fase de comunicación exige que toda la información recopilada y evaluada se transforme en hallazgos claros, conclusiones fundamentadas y recomendaciones viables. Esta fase implica no solo resumir la información obtenida, sino también validar con la Dirección de la actividad bajo revisión los hechos clave, revisar nuevamente la documentación en caso de inconsistencias o disputas, y asegurar que el informe final represente con fidelidad el trabajo realizado y sus resultados.

La evidencia debe respaldar de forma irrefutable cada hallazgo, y debe permitir reconstruir el razonamiento seguido por el auditor interno. Es en esta fase donde se concreta el valor agregado del trabajo de auditoría, por lo cual es esencial garantizar la claridad, precisión y utilidad de la información comunicada. Asimismo, el informe debe ser alineado con los objetivos estratégicos de la organización y con las expectativas de los interesados, promoviendo una toma de decisiones informada y oportuna.

- **Fase de Seguimiento**

En esta fase el foco es verificar que las acciones correctivas hayan sido implementadas y que estén generando los efectos esperados en términos de mitigación de riesgos o mejora de procesos.

La recolección de información incluye nuevas entrevistas con los responsables de las acciones, revisión y validación de documentación que demuestre avances o cumplimiento, y análisis de datos que evidencien una mejora sostenible. Esta fase permite cerrar el ciclo de auditoría y constituye una parte integral del compromiso continuo con la mejora de la gobernanza, el control y la gestión de riesgos en la organización.

V. MARCO METODOLÓGICO PARA LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO: RECOPIACIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE INFORMACIÓN – PRINCIPALES PASOS

Con el propósito de ofrecer una orientación metodológica coherente con los *Principios 13 y 14* de las Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI), esta guía presenta los principales pasos a seguir durante la ejecución del trabajo, organizados en un orden lógico y cronológico. No obstante, en la práctica, algunos de estos pasos pueden desarrollarse de forma simultánea o ser ajustados, según la estructura y cultura organizacional de la entidad, el tipo de trabajo de auditoría que se realice y las condiciones particulares del entorno de la actividad bajo revisión.

Esquema N° 1. Marco para la Ejecución del Trabajo: Recopilación, Análisis y Evaluación de Información del Trabajo de Auditoría Interna - Principales Pasos



Fuente: Elaboración CAIGG

Paso N° 1

Reunión de Inicio del Trabajo en Terreno



1 Objetivo de la Reunión de Inicio

El objetivo principal de esta fase es establecer un entendimiento común entre el equipo auditor y los responsables de la actividad bajo revisión, sobre el propósito, alcance, objetivos, metodología, criterios y cronograma del trabajo. Esta reunión permite formalizar el inicio de la fase de ejecución, presentar al equipo auditor, definir los responsables del área auditada, acordar canales de comunicación, validar requerimientos logísticos y documentales, y generar un ambiente de cooperación para facilitar la obtención de evidencia suficiente, fiable y adecuada.

2 Temas a Tratar en la Reunión de Inicio del Trabajo en Terreno

Este paso debe realizarse conforme al cronograma definido durante la planificación del trabajo. De acuerdo con la *Guía de Gestión y Servicios de Auditoría Interna (GGSAI) N.º 3: Planificación del Trabajo de Auditoría Interna*, la reunión inicial con los responsables de la actividad bajo revisión puede realizarse en la fase de planificación. Sin embargo, en auditorías ya realizadas anteriormente o en materias conocidas, esta reunión también puede llevarse a cabo al inicio de la ejecución, sirviendo como instancia para validar, actualizar o reforzar aspectos clave del trabajo.

La reunión debería ser liderada por el supervisor o el auditor responsable del trabajo y debe garantizar que todos los aspectos relevantes estén alineados para una ejecución eficaz, en conformidad con los objetivos definidos y el debido cuidado profesional.

Temas a tratar:

- Solicitar al responsable operativo que invite a los funcionarios relacionados con los temas que serán revisados.
- Presentar al equipo de auditoría e identificar quién liderará el trabajo de campo.
- Explicar la metodología de auditoría interna que se aplicará, destacando su finalidad y valor para la organización.
- Confirmar los objetivos y el alcance del trabajo, incluyendo cualquier ajuste que se haya definido.
- Revisar el cronograma tentativo del trabajo en terreno, identificando hitos y entregables importantes.
- Identificar las personas responsables de entregar la información y coordinar el procedimiento para su solicitud.
- Solicitar accesos autorizados a sistemas, registros e instalaciones mediante perfiles de solo lectura, conforme a la política de seguridad de la organización.
- Indagar sobre cambios recientes o relevantes en la actividad bajo revisión que hayan ocurrido desde la planificación del trabajo.
- Chequeo de requerimientos preliminares, aclaraciones de dudas y requerimientos iniciales, plazos de entrega, entre otros.
- Coordinar visitas a instalaciones, autorizaciones de ingreso y, si es necesario, una orientación de seguridad.
- Agendar la reunión de cierre del trabajo en terreno, con la posibilidad de establecer reuniones de avance según se requiera.
- Registrar cualquier otra información o requerimiento que sea útil para la ejecución.

Minuta o acta formal de la reunión de inicio

Es muy recomendable elaborar una minuta o acta formal de la reunión de inicio, ya que este documento cumple una función crítica en el aseguramiento de la calidad y la trazabilidad del trabajo de auditoría interna. La minuta debe registrar de manera clara y estructurada los acuerdos alcanzados, los compromisos asumidos por ambas partes (auditoría y auditados), y cualquier observación relevante que pueda influir en el desarrollo del trabajo.

La minuta o acta de la reunión de inicio constituye parte integral de los papeles de trabajo, ya que demuestra que se llevó a cabo una comunicación formal inicial con los responsables operativos, que se establecieron expectativas claras y que se documentaron los aspectos esenciales tratados:

Adicionalmente, la minuta sirve como evidencia de conformidad en evaluaciones internas o externas de calidad y reduce el riesgo de malentendidos durante la ejecución del trabajo.

Por último, la minuta debe ser:

- Firmada por el supervisor y el responsable de la actividad de la actividad bajo revisión.
- Conservarse en la carpeta digital o física de los papeles de trabajo
- Referenciada en la hoja de planificación del trabajo.



Temas Claves

- *Es fundamental confirmar o ajustar los objetivos y el alcance antes de comenzar la revisión, para asegurar que el trabajo se enfoque correctamente y cubra los riesgos relevantes.*
- *Es necesario identificar a las personas que entregarán la información y coordinar los accesos a sistemas, registros o instalaciones, para evitar retrasos y facilitar el trabajo del equipo auditor.*
- *Se debe dejar constancia formal de los temas tratados y acuerdos alcanzados en la reunión inicial mediante una minuta o acta, como respaldo del cumplimiento profesional y para evitar malentendidos.*

Paso N° 2

Recopilación de Datos e Información



1

Objetivo de la Recopilación de Datos e Información

El objetivo principal de esta fase es obtener evidencia relevante, fiable y suficiente, que permita evaluar objetivamente los procesos, riesgos y controles en función de los objetivos del trabajo. Esta evidencia sirve para fundamentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones, asegurando que los resultados del trabajo sean sólidos, verificables y alineados con las NOGAI. La recopilación de información debe realizarse de forma sistemática, aplicando procedimientos apropiados que garanticen la calidad y trazabilidad del trabajo realizado.

2

Aspectos Críticos en la Recopilación, Análisis y Evaluación de la Información

Según lo establecido en las NOGAI, en particular las *Normas 14.1: Recopilación de información para el análisis y evaluación* y *14.2: Análisis y potenciales hallazgos del trabajo*, los auditores internos deben aplicar juicio profesional, cuidado y escepticismo razonable al recopilar la información pertinente, analizarla para identificar desviaciones significativas respecto de los criterios establecidos, y evaluarla críticamente para formular hallazgos y recomendaciones que agreguen valor y mejoren los procesos organizacionales.

La recopilación de información constituye la base técnica para el análisis y la evaluación, y su calidad, oportunidad y trazabilidad determinan en gran medida la solidez y utilidad de los resultados del trabajo de auditoría. Asegurar la validez de las fuentes, la integridad de los registros y la documentación adecuada son condiciones indispensables para cumplir con los estándares profesionales y entregar un servicio de auditoría con valor agregado.

Para asegurar una comprensión sistemática del proceso de ejecución del trabajo de auditoría, especialmente en lo relativo a la construcción de hallazgos con base en evidencia sólida, la presente guía incorpora la **Tabla N° 1**. Esta organiza en forma comparativa aspectos fundamentales que intervienen en las fases del desarrollo del trabajo de auditoría.

Cada columna de la tabla representa una etapa diferenciada pero interrelacionada. Se inicia con la recopilación de información, cuyo propósito es obtener evidencia suficiente, relevante y fiable, mediante técnicas como entrevistas, observación directa o revisión documental. Esta actividad posee un carácter empírico y debe ser ejecutada con rigor técnico y cuidado profesional.

Posteriormente, la información recopilada debe ser analizada. Esta fase tiene una naturaleza técnica y lógica, ya que busca identificar relaciones, discrepancias, patrones o inconsistencias, aplicando herramientas como el análisis causa raíz, pruebas cruzadas o minería de datos.

Finalmente, se avanza a la evaluación de la información, etapa que exige un enfoque crítico y estratégico para valorar el impacto de los hallazgos y formular conclusiones y recomendaciones que aporten valor a la organización.

La tabla también incorpora, para cada etapa, los resultados esperados, el rol del auditor interno y ejemplos ilustrativos, con el fin de facilitar la aplicación práctica de los conceptos. Esta estructura permite a las unidades de auditoría interna contar con una herramienta clara, alineada con las Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI), que fortalece la trazabilidad del trabajo, la consistencia técnica y la calidad de los servicios prestados.

Tabla N° 1: Aspectos Críticos de la Recopilación, Análisis y Evaluación de la Información

Aspectos	Recopilación de la Información	Análisis de la Información	Evaluación de la Información
Propósito	Obtener evidencia suficiente, relevante y fiable.	Identificar relaciones, discrepancias, patrones o inconsistencias en la información.	Valorar la información analizada para formular hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
Naturaleza	Empírica, basada en fuentes directas y observables.	Técnica, lógica, orientada al estudio detallado.	Crítica, estratégica y valorativa.
Técnicas comunes	Observación, entrevistas, revisión documental, pruebas, recolección de datos, etc.	Análisis causa raíz, pruebas cruzadas, correlaciones, minería de datos, etc.	Mapeo de causas, evaluación de impacto, análisis de conformidad con criterios, etc.
Principales normas relacionadas	14.1: Recopilación de información para análisis y evaluación.	14.2: Análisis y posibles hallazgos del trabajo.	14.3: Evaluación de resultados y conexión con 14.4: Recomendaciones y planes de acción.
Resultado esperado	Evidencia documentada y organizada en papeles de trabajo.	Identificación de diferencias significativas respecto a los criterios.	Formulación de hallazgos, conclusiones y recomendaciones claras.
Rol del auditor interno	Registrar evidencia con cuidado profesional.	Aplicar juicio profesional para detectar posibles problemas.	Emitir juicio informado y fundamentado para generar valor en la auditoría.
Ejemplos	Registro de una entrevista o fotografía de un hallazgo.	Comparación entre procedimientos escritos y prácticas observadas.	Conclusión sobre debilidad de control y propuesta de mejora correctiva.



Temas Claves

- Recopilar evidencia suficiente, relevante y fiable es el punto de partida fundamental para sustentar hallazgos y conclusiones válidas.
- Analizar la información con juicio profesional permite detectar desviaciones significativas y patrones críticos.
- Evaluar críticamente los resultados posibilita emitir conclusiones y recomendaciones que generen valor y mejoren la gestión.

3

Información Requerida para el Trabajo de Auditoría Interna

En este paso, el auditor interno debería obtener de las personas definidas en la reunión de inicio, el acceso a la información y documentación necesarias para realizar su labor. La recopilación de documentos y antecedentes debe estar relacionada con los riesgos y controles claves de la actividad operativa, definidos en el programa de trabajo, por lo que el auditor debe ser muy preciso y explícito en sus requerimientos.

La información debe ser obtenida con la finalidad de apoyar el cumplimiento de los objetivos y alcance establecidos en el programa de trabajo. Los documentos y registros físicos y/o digitales que soportan los procesos serán una de las fuentes principales desde dónde se obtendrán los datos y antecedentes que posteriormente conformarán la evidencia de auditoría. En los papeles de trabajo debe señalarse claramente la fuente de la cual se ha obtenido la información. Estos antecedentes también servirán para realizar trabajos de auditoría posteriores.

Los auditores internos deben evaluar si la información recopilada es relevante, fiable y suficiente para sustentar razonablemente los análisis realizados y formular hallazgos y conclusiones válidas en el marco del trabajo de auditoría.

Asimismo, cuando la evidencia disponible no cumple con estos criterios, deben valorar la necesidad de obtener información adicional que permita fortalecer el análisis y la evaluación. Si, tras realizar los esfuerzos razonables, no es posible obtener evidencia relevante, fiable o suficiente, los auditores internos deben considerar si esa limitación constituye, en sí misma, un hallazgo que debe ser documentado y comunicado.

Los referidos conceptos sobre criterios de la evidencia corresponden a:

- **Relevante:** Cuando es coherente y está directamente relacionada con los objetivos, criterios y alcance del trabajo de auditoría interna.
- **Fiable:** Es aquella que es fáctica, completa, imparcial y actual, y que proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas durante la prestación de servicios de auditoría interna. Su confiabilidad es crítica para emitir conclusiones válidas y recomendaciones pertinentes.
- **Suficiente:** Cuando su cantidad, naturaleza y profundidad permiten a los auditores internos realizar análisis y evaluaciones completas y objetivas, de modo que una persona prudente, informada y competente, al revisar los papeles de trabajo, pueda llegar a las mismas conclusiones razonables que el auditor interno.

Más adelante en la guía se analizan en profundidad los tres criterios fundamentales que debe cumplir la evidencia de auditoría interna.

Con el propósito de sistematizar y resguardar adecuadamente la información recopilada y analizada durante los trabajos de auditoría, resulta imprescindible contar con un procedimiento documentado que establezca las directrices y defina la metodología para la elaboración, codificación, revisión, aprobación, distribución, modificación y control de los papeles de trabajo. Dichos documentos constituyen el registro formal de la evidencia de auditoría obtenida, incluyendo los datos, análisis, evaluaciones, verificaciones y conclusiones relativas a los riesgos y controles clave examinados. Esta documentación deberá conservarse en registros debidamente protegidos, durante un período previamente definido, y bajo la responsabilidad de una persona designada para su custodia y mantenimiento.



Temas Claves

- *El auditor debe obtener documentos directamente vinculados a los riesgos y controles claves definidos en el programa de trabajo, siendo claro y específico en sus requerimientos.*
- *La evidencia debe ser relevante (alineada al objetivo del trabajo), fiable (verificable y proveniente de fuentes confiables), y suficiente (capaz de sustentar hallazgos sólidos).*
- *Se debe seguir un procedimiento documentado para la elaboración y resguardo de papeles de trabajo, garantizando trazabilidad, control y custodia de la evidencia recopilada.*

4

Documentación de los Procesos de Gobierno, Gestión de Riesgos y Control

a. Conceptos generales

La obtención de información relevante sobre los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control (GRC) constituye un pilar esencial en la fase de recopilación, análisis y evaluación de la información durante un trabajo, conforme *al Principio 14*. Esta información proporciona el contexto organizacional, estratégico y operativo necesario para comprender el entorno en el que se desarrollan las actividades bajo revisión, identificar los riesgos significativos y evaluar la efectividad de los controles existentes.

Evaluar adecuadamente los procesos GRC permite al auditor interno:

- Comprender la estructura y eficacia del gobierno organizacional, incluyendo el "tono desde la cima", la asignación de responsabilidades, la existencia de mecanismos de supervisión y el alineamiento con objetivos estratégicos.
- Identificar riesgos clave inherentes y residuales relacionados con los objetivos de la actividad bajo revisión, valorando su alineación con el apetito de riesgo institucional.
- Determinar si los controles están diseñados adecuadamente y funcionan de manera efectiva, en términos de prevención, detección o corrección de desviaciones significativas.

Por esta razón, durante la actividad de obtención de evidencia, debe recopilarse documentación relevante que permita sustentar el análisis de los componentes GRC, utilizando alguno o una combinación de los siguientes enfoques:

- Un enfoque para evaluar las estructuras y componentes de gobierno, gestión de riesgos y control en la actividad operativa auditada.
- Un enfoque para la evaluación de un proceso específico completo (actividad bajo revisión) de gobierno, o de gestión de riesgos, o de control.
- Un enfoque para realizar una evaluación integral a nivel de entidad, a los procesos de gobierno, o de gestión de riesgos, o de control, utilizando un marco como referencia.

A continuación se describe la documentación de carácter relevante que se debe obtener como evidencia en la actividad bajo revisión, respecto de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control.

b. Gobierno

Obtener documentación formal física o digital relacionada con estructuras, mecanismos, sistemas o procesos, etc. que sirva para conocer y analizar en forma detallada y general cómo funciona el gobierno en la actividad operativa, y para determinar posteriormente en la ejecución del trabajo, cuáles son sus debilidades y fortalezas. Para ello, es posible analizar, entre otras las siguientes materias:

- La estructura, comunicación y funcionamiento organizacional de los órganos de gobernanza de la actividad operativa, especialmente con:
 - Los roles y responsabilidades organizacionales de funcionarios claves.
 - La estrategia/políticas corporativas institucionales y toma de decisiones estratégicas y operativas.
 - El proceso presupuestario y mejoramiento de la gestión.

- Los mecanismos para fortalecer y aplicar la ética y valores organizacionales en la actividad operativa, especialmente con:
 - La probidad/anticorrupción.
 - Los procesos de Transparencia.
 - El cumplimiento Legal y Regulatorio.
 - La cultura organizacional.
- La gestión del desempeño y rendición de cuentas (*accountability*) de la actividad operativa.
- Monitoreo y vigilancia del control y la gestión de riesgos en la actividad operativa.
- Comunicación de riesgos y controles a las áreas adecuadas dentro de la actividad operativa.
- El gobierno de tecnologías de la información dentro de la actividad operativa.

c. Gestión de riesgos

Obtener documentación formal física o digital relacionada con estructuras, mecanismos, sistemas o procesos, etc. que sirva para conocer y analizar en forma detallada y general cómo funciona la gestión de riesgos en la actividad operativa, y para determinar posteriormente en la ejecución del trabajo, cuáles son sus debilidades y fortalezas. Para ello, es posible analizar, entre otras, las siguientes materias:

- Documentación del contenido de la Matriz de Riesgos Estratégica de la actividad operativa que se va a evaluar.
- Identificación y análisis de riesgos en la Matriz de Riesgos Estratégica, en base a la criticidad e importancia de los procesos a los cuales se asocian.
- Identificación y análisis de los controles en la Matriz de Riesgos Estratégica, que aseguren completitud, adecuada clasificación y razonabilidad del efecto mitigador del riesgo.
- Diseño y cumplimiento de los roles asociados a la gestión de riesgos que se han asignado en la actividad operativa.
- Levantamiento de procesos de la actividad operativa, y adecuación del nivel de desagregación de estos, en componentes menores (procesos, subprocesos o actividades), para desarrollar la gestión de riesgos.
- Revisiones y análisis de los objetivos de los subprocesos o etapas que se identificaron para la gestión de riesgos en la actividad operativa.
- La estructura y los medios de comunicación y consulta que existen en la actividad operativa, en relación con la oportunidad, contenido de reportes, acceso y participación de usuarios, entre otros.
- Análisis de resultados asociados a los riesgos residuales, que sea consistente con la realidad de la organización.
- Planes de tratamiento de riesgos, que permitan dar seguridad de que se gestionan adecuadamente los riesgos relevantes a través de acciones útiles para disminuir o mitigar los riesgos.
- Mecanismos formales de monitoreo y seguimiento de los planes de tratamiento de riesgos.
- Indicadores para medir el grado de implementación de las estrategias y las metas contenidas en el plan de tratamiento, para dar cuenta del logro al cual se asocia el indicador.

d. Control

Obtener documentación formal física o digital relacionada con estructuras, mecanismos, sistemas o procesos, etc. que sirva para conocer y analizar en forma detallada y general cómo funciona el control en la actividad operativa, y para determinar posteriormente en la ejecución del trabajo, cuáles son sus debilidades y fortalezas. Para ello, es posible analizar, entre otras, las siguientes materias:

- Mecanismos y estructuras o procedimientos para documentar, analizar y evaluar el diseño y la ejecución de los controles.
- Documentación sobre los requisitos del diseño de los controles en relación con la severidad de los riesgos.

- Proceso para actualización constante de las normas relacionadas con las operaciones y de los procedimientos de control, para que reflejen los cambios que se produzcan en el entorno.
- Metas y objetivos para asegurar que los controles funcionen tal como se pretende en el diseño.
- Mecanismos y roles para dar respuesta apropiada a los riesgos significativos.
- Mecanismos para mantenerse al tanto de nuevos problemas, leyes y regulaciones relacionadas con obligaciones de control que afecten a la actividad operativa.

Para más información sobre esta materia revisar el *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*.



Temas Claves

- *Evaluar GRC da contexto al trabajo y permite entender el entorno estratégico y operativo, identificar riesgos clave y valorar la eficacia de los controles.*
- *Al recopilar evidencia alineada con GRC se debe obtener documentación específica sobre estructuras, funciones, riesgos y controles de la actividad auditada.*
- *Al utilizar enfoques estructurados la evaluación puede centrarse en una actividad, un proceso específico o toda la entidad, según el marco y los objetivos del trabajo.*

5

Fuentes y Métodos para Recopilación de Información

a. Identificación de fuentes y métodos de obtención de información

Es el punto de partida operacional en que se define cómo y dónde se obtendrá la información que luego será evaluada y documentada. Tal como se explicó previamente en este documento, la recopilación de información comienza en la fase de planificación del trabajo y se mantiene a través de todo el proceso.

a.1. Identificación de fuentes de información

Durante el desarrollo del trabajo, se recopilan diversos documentos e información para respaldar los objetivos y procedimientos del trabajo. En la evaluación de dicha información, los auditores internos deben aplicar escepticismo profesional para valorar si esta es relevante, fiable y suficiente para sustentar las conclusiones y cumplir con los objetivos del trabajo. Asimismo, deben considerar si se requiere información adicional.

a.2. Normativas y regulaciones

Las normativas y regulaciones aplicables representan un marco obligatorio de cumplimiento que orienta la actuación institucional y constituye un insumo fundamental en todas las etapas del trabajo de auditoría. Durante la planificación y ejecución, estas disposiciones permiten identificar criterios objetivos de conformidad, detectar riesgos de incumplimiento, y valorar la adecuación de los controles implementados.

Incluyen leyes, decretos, reglamentos, resoluciones, directrices de entes reguladores, entre otros instrumentos normativos relevantes según el contexto sectorial o jurisdiccional. Para los auditores internos, estos instrumentos no solo son referencia normativa, sino también elementos críticos en la evaluación del diseño, la implementación y la eficacia de los procesos institucionales auditados.

a.3. Políticas

Las políticas institucionales son insumos clave durante la planificación y ejecución del trabajo de auditoría. Ayudan a comprender procesos, riesgos y controles, sirven como referencia para diseñar procedimientos, y funcionan como criterios de conformidad. Además, pueden representar controles preventivos cuya implementación debe evaluarse. En servicios de asesoramiento, los auditores internos también pueden contribuir al diseño de nuevas políticas.

a.4. Documentación de trabajos anteriores

El análisis de trabajos previos aporta contexto, permite verificar la resolución de hallazgos, y optimiza recursos al evitar duplicidad. Incluye papeles de trabajo, informes, seguimientos y evidencia de acciones correctivas. Debe utilizarse como referencia para enfocar el trabajo actual, sin replicar pruebas pasadas sin validación.

a.5. Otras fuentes

Pueden incluir funciones de segunda línea, auditores externos, reguladores y asociaciones profesionales. Proveen información adicional sobre gobierno, riesgos, controles y cumplimiento. Su análisis permite evitar esfuerzos redundantes y alinear el enfoque con estándares del sector. La participación del Jefe de Auditoría y su acceso a comités estratégicos también puede enriquecer la planificación del trabajo.



Temas Claves

- Definir fuentes confiables desde la planificación incluye normativas, políticas, trabajos anteriores y fuentes externas.
- La calidad de la información al ser evaluada implica que ser pertinente, fiable y suficiente, aplicando escepticismo profesional.
- Alinear fuentes con objetivos del trabajo es útil para asegurar cobertura adecuada y enfoque estratégico en el trabajo de auditoría.

b. Principales métodos para obtener información

b.1. Conceptos generales

De acuerdo con la *Norma 14.1: Recopilación de información para el análisis y evaluación* y la *Norma 14.2: Análisis y potenciales hallazgos del trabajo*, esta actividad debe llevarse a cabo con un enfoque sistemático y disciplinado, adaptado a la naturaleza del trabajo y al nivel de riesgo asociado.

La elección de los métodos de recolección depende de múltiples factores, entre ellos el tipo de proceso o actividad bajo revisión, la disponibilidad de registros, el nivel de digitalización de la entidad, y la necesidad de obtener evidencia directa o indirecta. Los métodos no son excluyentes, por el contrario, su valor aumenta cuando se combinan para proporcionar una visión holística de la actividad bajo revisión.

Entrevistas, recorridos, observaciones y análisis de datos son las principales técnicas empleadas para reunir información durante un trabajo de auditoría interna. Cada una aporta una perspectiva distinta y cumple una función específica dentro del proceso. Cuando se aplican de forma adecuada, estas herramientas permiten al auditor interno ejercer el debido cuidado profesional, mejorar la calidad de las conclusiones alcanzadas y aumentar la solidez y credibilidad de los informes emitidos.

En esta sección se analizan en profundidad los principales métodos de recolección de información, abordando sus aplicaciones prácticas, limitaciones inherentes y recomendaciones de uso, en línea con los principios y normas establecidos en el *Dominio V*.

Particularmente, el análisis de datos se consolida como una herramienta transversal que potencia todas las etapas del trabajo de auditoría. Permite enfocar mejor la planificación, realizar pruebas más precisas y comunicar resultados sustentados en evidencia suficiente, relevante y fiable. Su integración sistemática también promueve la mejora continua de la función de auditoría y contribuye al cumplimiento de las normas de calidad y desempeño definidos en las NOGAI.

b.2. Entrevistas

Las entrevistas son una herramienta fundamental en la obtención de información durante los trabajos de auditoría interna. Permiten a los auditores internos acceder directamente a la perspectiva de quienes ejecutan o supervisan los procesos, conocer cómo se perciben los riesgos, y entender de qué manera se aplican los controles. Son útiles desde la fase de planificación, al proporcionar contexto y profundidad, hasta la fase de seguimiento, al confirmar acciones correctivas.

Además de servir como fuente directa de información, las entrevistas son espacios de interacción estratégica. Cuando se abordan con apertura, respeto profesional y preparación adecuada, permiten generar un ambiente de confianza que fomenta respuestas honestas, incluyendo aquellas que revelan debilidades, omisiones o riesgos emergentes. Para ello, el auditor interno debe actuar con escepticismo profesional: escuchar activamente, pero validar toda información con otras fuentes. Lo dicho en una entrevista no debe ser tomado como evidencia definitiva.

Una entrevista eficaz requiere preparación. Por lo que conocer al entrevistado, sus funciones, y el proceso o área específica donde se desempeña es indispensable para formular preguntas relevantes. El uso de guías o listas de verificación ayuda a mantener el enfoque, y las preguntas abiertas facilitan que el entrevistado se exprese con libertad. Es clave observar tanto las respuestas verbales como el lenguaje corporal, y saber cuándo profundizar o solicitar ejemplos.

Después de la entrevista, el auditor interno debe documentar de inmediato la información obtenida, registrar observaciones clave y contrastarlas con otros elementos del trabajo. Asimismo, reflexionar sobre la dinámica de la entrevista contribuye a desarrollar habilidades para futuras interacciones más eficaces.

b.3. Cuestionarios

Se emplean para recolectar información estandarizada de múltiples actores, especialmente en etapas preliminares, autoevaluaciones o revisiones comparativas. Pueden incluir preguntas cerradas, escalas o respuestas abiertas. Son útiles para obtener datos consistentes, aunque pueden verse limitados por sesgos de respuesta o falta de retroalimentación adicional.

Los cuestionarios de riesgo y control son una herramienta estructurada para evaluar la efectividad de los controles internos mediante preguntas dirigidas a responsables de procesos. Utilizados en múltiples unidades para detectar brechas comunes. Sus respuestas permiten identificar ítems críticos para ser validados durante el trabajo de campo, aunque no permiten preguntas de seguimiento.

b.4. Listas de verificación

Son herramientas estructuradas que facilitan el seguimiento del trabajo, garantizan la ejecución completa de procedimientos y estandarizan la recolección de información. Se diseñan en la planificación y se aplican durante la ejecución del trabajo para guiar tareas, registrar observaciones, validar cobertura y facilitar la supervisión. También pueden emplearse en aspectos administrativos del trabajo.

b.5. Encuestas

Instrumento eficaz para recolectar información amplia y estructurada en toda la organización. Útiles para captar percepciones sobre riesgos, controles o cultura, especialmente cuando no es viable la observación directa. Bien diseñadas, permiten identificar tendencias y complementar técnicas tradicionales como entrevistas y revisión documental.

Por su parte, las encuestas de autoevaluación aplicadas a responsables de procesos, permiten identificar la percepción interna sobre riesgos y controles. Son efectivas en fases de planificación y preparación de campo, aunque limitadas por la falta de seguimiento directo. Sirven como insumo para definir áreas prioritarias y orientar pruebas de auditoría.

b.6. Recorridos (*walk-throughs*)

El recorrido es una técnica que permite al auditor interno seguir una transacción o proceso de principio a fin, observando cómo fluye a través de los diferentes pasos y verificando que los controles se apliquen conforme a su diseño. Esta herramienta es especialmente valiosa en la fase de planificación, ya que facilita una comprensión concreta del funcionamiento del proceso y permite identificar puntos críticos, riesgos operacionales y oportunidades de mejora.

Un recorrido bien realizado permite distinguir si una debilidad en el control se debe a su diseño o a su operación. Por ejemplo, si un paso formalmente requerido no se ejecuta, puede evidenciarse una falla operativa. Si el paso no está contemplado en absoluto, la falla es de diseño.

Sin embargo, esta técnica tiene sus límites. El recorrido representa un solo caso, una única instancia de ejecución, por lo que no puede considerarse evidencia concluyente sobre la consistencia del proceso. Además, si se realiza con preguntas poco profundas o sin observar cada paso con atención, se corre el riesgo de perder información clave.

Por ello, los recorridos deben utilizarse como complemento a otras técnicas, y no como base exclusiva para formular hallazgos.

b.7. Observación

La observación permite al auditor interno presenciar directamente cómo se ejecutan ciertas actividades o controles dentro de un proceso. Son útiles para validar que las operaciones se realizan según lo establecido en políticas, procedimientos y regulaciones internas. Esta técnica es común en áreas operativas como inventarios, control físico de activos, gestión de accesos o procesos industriales.

Observar un proceso en tiempo real puede revelar discrepancias entre lo documentado y lo ejecutado, así como también confirmar la existencia (o ausencia) de elementos críticos como equipos, registros o condiciones de seguridad. Es igualmente importante registrar lo que no se ve pero se espera que esté presente.

El uso de tecnología ha ampliado las posibilidades de observación, incluyendo grabaciones en video o monitoreo remoto, lo cual resulta útil para trabajos de auditoría en entornos distribuidos o con restricciones de acceso físico.

Como toda técnica, las observaciones deben interpretarse con cautela. Solo muestran lo que sucede en un momento específico, por lo que no deben tomarse como representación constante del proceso. Sin documentación o datos que las respalden, pueden llevar a conclusiones incompletas. Por eso, deben integrarse en una estrategia de recolección de evidencia que incluya entrevistas, análisis y pruebas documentales.

b.8. Análisis de datos

El análisis de datos constituye una herramienta fundamental para los auditores internos, tanto en la etapa de planificación del trabajo, específicamente en la evaluación de riesgos, como en la ejecución de los procedimientos de auditoría. Dada la creciente disponibilidad de grandes volúmenes de datos, la adopción de métodos automatizados de análisis permite alcanzar eficiencias operativas significativas, mejorar la cobertura de pruebas sobre grandes poblaciones de datos, optimizar tiempos y fortalecer el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la función de auditoría interna.

La comprensión detallada de los tipos de datos (tipología de datos) es esencial para ejecutar un análisis eficiente y adecuado. Los datos pueden clasificarse ampliamente en dos grandes categorías: datos estructurados y datos no estructurados:

Tabla N° 2: Comparación: Datos Estructurados vs. Datos No Estructurados

Característica	Datos Estructurados	Datos No Estructurados
Formato	Fijo y definido (tablas, bases de datos, hojas de cálculo)	Variables. sin estructura predefinida (texto libre, documentos, multimedia)
Accesibilidad	Alta. Se procesa con herramientas tradicionales (SQL, Excel, Power BI)	Requiere herramientas avanzadas. (procesamiento del lenguaje natural, minería de texto, IA, motores semánticos)
Tipos de datos	Uniformes y tipificados (números, fechas, cadenas)	Heterogéneos y no tipificados (texto natural, imágenes, audio, símbolos)
Volumen y crecimiento	Moderado, controlado por sistemas administrativos	Exponencial. En múltiples canales digitales
Estructura de almacenamiento	Normalizada en sistemas transaccionales	Dispersa. Correos, redes sociales, páginas web repositorios documentales
Procesamiento	Mediante lógica estructurada y consultas relacionales	Con algoritmos de IA, estadística avanzada, machine learning
Ejemplos	Registros contables, reportes financieros, encuestas cerradas	Emails, comentarios, archivos PDF, grabaciones, imágenes
Valor en auditoría interna	Aporta evidencia cuantitativa precisa	Aporta contexto cualitativo, detecta emociones y riesgos emergentes

b.8.1. Proceso de análisis de datos

A continuación se presenta una tabla que resume de los pasos fundamentales que deben seguirse en el proceso de análisis de datos aplicado a la auditoría interna. Este orden permite asegurar la integridad, trazabilidad, coherencia y valor de los hallazgos contenidos en el informe, optimizando su contribución a los objetivos del trabajo.

Tabla N° 3: Pasos del Proceso de Análisis de Datos

Paso	Descripción
1. Definir objetivos	Clarificar qué se quiere lograr: identificar tendencias, validar controles o predecir comportamientos.
2. Recopilar datos	Asegurar acceso a fuentes confiables, validando calidad y aplicabilidad.
3. Normalizar datos	Limpiar, estandarizar y organizar datos para análisis coherente y sin duplicidades.
4. Analizar datos	Aplicar técnicas según el caso: estadísticas, minería de datos, modelos predictivos.
5. Comunicar resultados	Presentar hallazgos con claridad, apoyándose en visualizaciones comprensibles y útiles para la gestión.

b.8.2. Técnicas de análisis de datos

Las técnicas de análisis de datos en auditoría interna consisten en el uso sistemático de métodos estadísticos, computacionales y visuales para explorar, identificar, interpretar y extraer valor de grandes volúmenes de información.

Su objetivo es mejorar la detección de errores, fraudes, desviaciones o debilidades de control, con base en evidencia concreta.

Estas técnicas transforman los datos en insumos accionables, y se aplican cada vez más en auditorías del sector público gracias al avance de los sistemas de información y la disponibilidad de datos transaccionales.

El análisis de datos puede permitir a las funciones de auditoría interna del sector público maximizar la cobertura, profundidad y oportunidad de los servicios de aseguramiento y asesoramiento, mediante el procesamiento masivo, sistemático y automatizado de información transaccional y operativa. Entre sus principales usos se encuentran:

- Auditoría continua y preventiva**

Permite monitorear transacciones en tiempo real o en ciclos cortos, generando alertas sobre desviaciones, riesgos emergentes o incumplimientos normativos

Ejemplo: Seguimiento mensual de gastos por región para detectar sobre-ejecuciones presupuestarias.

- Detección de fraude y errores**

El análisis de patrones inusuales, duplicados, correlaciones o datos atípicos permite identificar potenciales fraudes, colusiones, pagos indebidos o errores contables.

Ejemplo: Identificar transferencias repetidas al mismo proveedor con diferentes contratos.

- Optimización de la cobertura de auditoría**

Reemplaza o complementa el muestreo tradicional, permitiendo revisar el 100% de las transacciones relevantes en áreas de alto riesgo.

Ejemplo: Revisión de todas las compras menores a un umbral para detectar fraccionamientos.

A continuación se presenta una tabla con un resumen de las principales técnicas de análisis de datos aplicadas a auditoría interna, incluyendo descripción, usos, ejemplos y algunas herramientas.

Tabla N° 4: Principales Técnicas de Análisis de Datos aplicadas en Auditoría Interna

Técnica	Descripción	Usos en Auditoría Interna	Ejemplos Comunes	Herramientas
Detección de Anomalías	Identifica valores o patrones inusuales que se desvían del comportamiento normal.	Detectar errores, fraude, transacciones atípicas, fallos de control.	Pagos en días inhábiles, montos inusuales, proveedores repetidos.	ACL, IDEA, Python, Excel
Procesamiento de Lenguaje Natural (PLN)	Extrae información útil desde texto no estructurado (limpieza, tokenización, lematización).	Analizar correos, reportes, denuncias, políticas, contratos.	Palabras críticas en políticas, patrones en reclamos o correos.	Python (spaCy, NLTK), GPT, RapidMiner
Minería de Texto	Identifica patrones, frecuencias, palabras clave y relaciones semánticas en grandes volúmenes de texto.	Detectar temas recurrentes, alertas y riesgos emergentes.	Palabras como “urgente”, “sin respaldo”, “por instrucción”.	Python, R, Excel con macros
Modelos de Tópicos (LDA)	Agrupar documentos según temas dominantes sin necesidad de etiquetas.	Clasificar documentos o comunicaciones institucionales.	Agrupar correos por licitaciones, reclamos o contratos.	Python (gensim), R (topicmodels)
Análisis de Sentimiento	Determina tono emocional: positivo, negativo o neutral.	Analizar denuncias, quejas, comentarios sobre clima o ética.	Reclamos con tono negativo, deterioro del clima laboral.	GPT, Power BI con AI, Python (textblob)
Clasificación Automatizada de Contenido	Asigna textos a categorías usando modelos de machine learning.	Ordenar grandes volúmenes de correos, contratos, reportes.	Separar correos por áreas: TI, finanzas, compras.	Python (scikit-learn), herramientas de ML

(*) En la tabla no se incluyen análisis de tipo descriptivo, diagnóstico, predictivo y prescriptivo, ya que se detallarán más adelante en la guía.



Temas Claves

- La identificación de fuentes de información es un proceso continuo que inicia en la planificación y se extiende durante todo el trabajo de auditoría.
- Las técnicas de obtención de información deben seleccionarse según el riesgo y la naturaleza del proceso auditado, combinando métodos como entrevistas, recorridos, observación, cuestionarios, encuestas y análisis de datos.
- El análisis de datos es una herramienta transversal que mejora la cobertura, profundidad y calidad del trabajo de auditoría.
- Las técnicas de análisis de datos en auditoría interna utilizan métodos estadísticos, computacionales y visuales para explorar grandes volúmenes de información

c. Uso de tecnología en la recopilación, análisis y evaluación de información por fase del trabajo de auditoría interna

El uso estratégico de la tecnología se ha convertido en un habilitador clave para fortalecer la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios de auditoría interna. Integrada correctamente en cada fase del trabajo, la tecnología permite a la función de auditoría interna cumplir con los principios de innovación, mejora continua y calidad profesional establecidos en los Dominios IV y V de las NOGAI, particularmente en las *Normas 10.3: Recursos Tecnológicos* y *14.1: Recopilación de Información para el Análisis y Evaluación*.

No obstante, es importante reconocer que el nivel de madurez tecnológica y su aplicación en las funciones de auditoría interna puede variar significativamente en el sector público, debido a restricciones presupuestarias, diferencias en la infraestructura digital, capacidades técnicas del personal y niveles de automatización de los sistemas institucionales. A pesar de estas diferencias, se presenta a continuación una descripción del uso potencial que puede lograrse mediante el aprovechamiento de herramientas tecnológicas en las distintas etapas del trabajo de auditoría interna:

c.1. Fase de Planificación

Durante la fase de planificación, las herramientas tecnológicas permiten a los auditores identificar tendencias, concentraciones de riesgo y comportamientos inusuales a partir del análisis de grandes volúmenes de datos históricos y actuales. Plataformas analíticas permiten aplicar filtros y visualizaciones interactivas para perfilar riesgos, definir objetivos y priorizar recursos con base en evidencia objetiva. Asimismo, la tecnología facilita la recopilación estructurada de información desde las partes interesadas, mediante encuestas digitales, formularios inteligentes o plataformas colaborativas, enriqueciendo así el entendimiento del contexto operativo y estratégico del área bajo revisión.

c.2. Fase de Ejecución

En la fase de ejecución la tecnología impulsa una mayor profundidad y alcance en las pruebas realizadas. Mediante el uso de herramientas de auditoría asistida por computadora (CAATs), *scripts* automatizados, inteligencia artificial o minería de datos, los auditores pueden realizar pruebas continuas, detectar anomalías relevantes y validar el funcionamiento de controles sobre millones de transacciones en tiempo reducido. Esto se traduce en una cobertura más amplia y una capacidad incrementada para identificar desviaciones que no serían evidentes mediante métodos tradicionales, todo ello respetando el debido cuidado profesional exigido por la *Norma 4.2: Debido cuidado profesional*.

c.3. Fase de Comunicación

Durante la fase de comunicación de resultados, la tecnología permite generar informes claros, estructurados y visuales mediante software de reportes dinámicos que integran gráficos, indicadores y vínculos con documentación de soporte. Además, plataformas colaborativas permiten gestionar de forma simultánea las respuestas de la administración, facilitar validaciones, y reducir los tiempos entre la identificación de hallazgos y la emisión del informe final. Esto responde a la necesidad de emitir comunicaciones oportunas y útiles, en línea con la *Norma 15.1: Comunicación Final del Trabajo*.

c.4. Fase de Seguimiento

En la fase de monitoreo o seguimiento, la tecnología permite mantener un control continuo sobre el estado de implementación de las acciones correctivas. Los *dashboards* en tiempo real, sistemas de alerta y flujos de trabajo automatizados facilitan el rastreo de compromisos y la evaluación del impacto de las medidas adoptadas por la administración. Algunas herramientas incluso permiten integrar indicadores de desempeño y análisis causal de problemas recurrentes, lo cual refuerza la función de asesoría y evaluación continua de la función de auditoría interna.

Tabla N° 5: Ejemplos Prácticos de uso de TI por fase del Trabajo de Auditoría Interna

Fase del Trabajo	Aplicaciones Tecnológicas
Planificación	• Herramientas de análisis de datos para detectar riesgos emergentes • Encuestas digitales a partes interesadas • Visualizaciones de mapas de riesgos
Ejecución (Pruebas)	• Scripts para pruebas automatizadas • Herramientas CAATs para grandes volúmenes de datos • Plataformas de minería de procesos o control continuo
Comunicación (Informe)	• Software de reporte dinámico • Dashboards de hallazgos • Plataformas de colaboración para gestionar respuestas y validaciones
Monitoreo o seguimiento	• Dashboards de seguimiento de planes de acción • Sistemas de alertas y flujos de trabajo para la gestión de hallazgos • Análisis causal con inteligencia artificial



Temas Claves

La Tecnología en auditoría interna:

- Mejora la planificación y enfoque del trabajo mediante análisis de datos, visualizaciones de riesgos y encuestas digitales.
- Potencia la ejecución con mayor cobertura usando CAATs, automatización e inteligencia artificial para detectar anomalías y validar controles.
- Facilita la comunicación y seguimiento con reportes dinámicos, dashboards y alertas que agilizan la gestión de hallazgos y acciones correctivas.

d. Tipos de tecnología para la recopilación, análisis y evaluación de información

Muchas de las tecnologías actualmente utilizadas en auditoría interna para la recopilación, análisis y evaluación de información ofrecen soluciones integradas, capaces de ejecutar simultáneamente funciones de identificación, procesamiento, visualización, análisis y evaluación de datos. Estas herramientas permiten automatizar procesos, reducir errores, y aumentar la eficiencia y profundidad de los trabajos de auditoría.

No obstante, con el fin de mantener un orden metodológico y facilitar la comprensión del lector, a continuación se resumen dichas tecnologías y sus funciones principales asociadas a la recopilación y análisis de datos.

Tabla N° 6: Resumen de Tecnología para Recopilación y Evaluación de Información

Tecnología	Descripción	Usos Comunes en la Auditoría Interna
Inteligencia Artificial (IA)	Sistemas que imitan la inteligencia humana para realizar tareas como toma de decisiones, procesamiento de lenguaje natural, razonamiento, y aprendizaje autónomo.	Detección de anomalías en grandes volúmenes de datos, procesamiento de políticas para identificar vacíos de control, análisis de sentimientos en encuestas a partes interesadas, asistencia en la formulación de hallazgos.
Aprendizaje Automático (ML)	Subconjunto de la IA que permite a los sistemas mejorar automáticamente su desempeño mediante el aprendizaje de patrones a partir de datos históricos y actuales.	Predicción de áreas de riesgo, mejora de precisión en el muestreo y pronósticos, detección de fraude a través de patrones de comportamiento inusuales.
Automatización Robótica de Procesos (RPA)	Software que emula acciones humanas repetitivas, siguiendo reglas definidas para interactuar con sistemas y ejecutar tareas sin intervención manual.	Validación de transacciones, verificación cruzada entre facturas y órdenes de compra, generación de reportes rutinarios, control automatizado de cumplimiento de políticas.
Monitoreo Continuo	Supervisión automatizada y sistemática de procesos o transacciones mediante herramientas que aplican criterios predefinidos para alertar desviaciones.	Control en tiempo real de riesgos y cumplimiento, detección temprana de fraudes o errores, seguimiento continuo del desempeño de controles clave.
Tableros de Control (Dashboards)	Herramientas gráficas y visuales que presentan indicadores clave, métricas y hallazgos en tiempo real o en intervalos programados.	Seguimiento del avance del plan de auditoría, monitoreo del estatus de hallazgos abiertos, visualización de KPIs estratégicos del área auditada.
Módulos de Auditoría Integrados (Embedded Audit Modules)	Rutinas programadas que ejecutan validaciones de control y recogen evidencia automáticamente dentro de los sistemas transaccionales.	Alertas automáticas ante transacciones inusuales (por monto o tipo), recopilación automática de evidencia para revisiones específicas, control preventivo en tiempo real.
Software de Análisis de Datos	Aplicaciones especializadas para explorar, visualizar, filtrar, y correlacionar grandes volúmenes de datos de diferentes fuentes.	Evaluación de tendencias operativas y financieras, detección de valores atípicos, consolidación de información para hallazgos transversales, modelado de riesgo.
Software de Auditoría Generalizada (GAS)	Herramientas diseñadas para la extracción directa de datos desde sistemas empresariales, análisis automatizado y documentación de pruebas.	Revisión de poblaciones completas, validación de integridad y exactitud de registros contables, pruebas de controles sistematizadas.
Sistemas Expertos de Auditoría	Plataformas que simulan el juicio experto del auditor interno para apoyar la toma de decisiones mediante reglas preconfiguradas, inferencias y bases de conocimiento.	Evaluación de riesgo inherente y residual, sugerencias de cobertura de auditoría, priorización automática de procesos para revisión.
Papeles de Trabajo Automatizados	Soluciones digitales para la planificación, ejecución, supervisión, documentación y almacenamiento seguro del trabajo de auditoría.	Seguimiento de avances del trabajo, trazabilidad completa de hallazgos, autorización y revisión electrónica, aseguramiento de la integridad documental.



Temas Claves

La Tecnología en auditoría interna contribuye en:

- Automatización y eficiencia mediante herramientas como RPA, CAATs y GAS agilizan tareas repetitivas, análisis de datos y validación masiva de transacciones.
- Análisis avanzado y predictivo mediante tecnologías como IA, ML y análisis de datos permiten identificar riesgos, detectar anomalías y anticipar fraudes.
- Monitoreo y gestión en tiempo real a través de dashboards, módulos embebidos y seguimiento continuo fortalecen la supervisión, la trazabilidad y la respuesta oportuna.

Para más información sobre la materia, revisar las Guías de Auditoría para la Seguridad de la Información y Ciberseguridad (GASIC) emitidas por el CAIGG.

e. Técnicas de revisión analítica útiles para auditoría interna

De acuerdo con la Norma 14.2: Análisis y potenciales hallazgos del trabajo, los auditores internos deben analizar información relevante, fiable y suficiente para identificar, validar y sustentar hallazgos y conclusiones del trabajo. En este contexto, la evaluación sistemática de los flujos de trabajo o procesos auditados es una herramienta clave que permite:

- Visualizar la condición real del proceso, es decir, cómo funciona en la práctica, más allá de lo documentado.
- Comparar la condición observada con los criterios normativos y técnicos aplicables, tales como leyes, reglamentos, políticas internas y procedimientos operativos.
- Detectar desviaciones u omisiones significativas entre lo que ocurre y lo que debería ocurrir, generando hallazgos potenciales.
- Ajustar el programa de trabajo del trabajo para explorar causas raíz, ampliar la evidencia recopilada o focalizar esfuerzos en áreas críticas.

A continuación se resumen las técnicas de revisión analítica asociadas a la recopilación y análisis de datos en auditoría interna:

Tabla N° 7: Técnicas de Revisión Analítica en Auditoría Interna

Técnica Analítica	Descripción	Usos Comunes en Auditoría Interna
Análisis de razones	Evalúa el desempeño financiero mediante indicadores clave (liquidez, rentabilidad, eficiencia, economía, solvencia).	Detección de señales de alerta, comparación con estándares históricos o presupuestarios, evaluación de desempeño organizacional.
Análisis de variaciones	Compara datos reales contra presupuestos o metas esperadas para identificar desviaciones significativas.	Investigación de sobrecostos o sub-rendimientos, focalización en áreas con desviaciones críticas, control presupuestario.
Análisis de tendencias	Estudia la evolución de datos a lo largo del tiempo para identificar patrones sostenidos.	Detección de comportamientos atípicos, proyecciones futuras, soporte para recomendaciones preventivas.
Curva de aprendizaje	Mide la mejora operativa asociada al tiempo o experiencia en procesos repetitivos.	Evaluación de eficiencia en procesos productivos o administrativos, identificación de estancamientos en mejoras.

Tabla N° 7: Técnicas de Revisión Analítica en Auditoría Interna (continúa)

Técnica Analítica	Descripción	Usos Comunes en Auditoría Interna
Diagrama de causa y efecto (Ishikawa)	Herramienta visual para identificar causas raíz de un problema organizando sus factores.	Análisis estructurado de fallas o desviaciones, desarrollo de acciones correctivas, trabajo colaborativo con las áreas auditadas.
Análisis de Pareto	Técnica basada en el principio 80/20 para priorizar causas o problemas que generan mayor impacto.	Focalización de auditoría en áreas de alto riesgo, priorización de hallazgos o causas más recurrentes.
Benchmarking	Comparación sistemática con referentes internos o externos para identificar brechas y mejores prácticas.	Identificación de oportunidades de mejora, alineación con estándares del sector, evaluación de eficiencia relativa.
Análisis de flujos de trabajo / mapeo de procesos	Representación estructurada de procesos operativos para evaluar su funcionamiento real, controles y riesgos.	Comprensión de cómo opera un proceso en la práctica, detección de fallos de control, soporte al hallazgo conforme a la Norma 14.2.
Mapas de procesos (diagramas de flujo, narrativas, etc.)	Visualizan y documentan cómo se ejecuta un proceso, identificando responsables, entradas, salidas y decisiones.	Validación de comprensión del proceso, identificación de puntos críticos, análisis de riesgos operativos y control.
Matriz RACI	Herramienta de asignación de roles y responsabilidades (<i>Responsible, Accountable, Consulted, Informed</i>).	Clarificación de funciones en procesos clave, mejora en coordinación y comunicación, identificación de debilidades en la rendición de cuentas.



Temas Claves

Las técnicas de revisión analítica permiten:

- Detectar desviaciones y patrones mediante razones financieras, análisis de variaciones y tendencias.
- Identificar causas raíz y priorizar usando diagramas de Ishikawa, análisis de Pareto y benchmarking.
- Visualizar y entender procesos a través de flujos de trabajo, mapas de procesos y matrices RACI para fundamentar hallazgos.

Para más información sobre la materia, revisar los documentos técnicos sobre técnicas y herramientas para el control de procesos y la gestión de la calidad emitidos por el CAIGG.

f. Muestreo de auditoría y análisis estadístico

Durante la fase de ejecución del trabajo de auditoría interna, los auditores enfrentan el reto de analizar grandes volúmenes de datos y documentación. En este contexto, el muestreo de auditoría, combinado con técnicas de análisis estadístico, se convierte en una herramienta crítica para garantizar que la evidencia recopilada sea suficiente, fiable y relevante, tal como lo establece la *Norma 14.1: Recopilación de información para el análisis y evaluación*, la *Norma 4.2: Debido cuidado profesional* y la *Norma 4.3: Escepticismo profesional*.

El muestreo estadístico permite proyectar resultados al total de la población auditada mediante técnicas objetivas, tales como el muestreo aleatorio, sistemático o por unidad monetaria. Estas técnicas proporcionan una base cuantitativa para identificar desviaciones relevantes, evaluar controles internos y detectar transacciones anómalas, todo con un margen de error controlado y justificación metodológica sólida.

Por otro lado, el muestreo no estadístico, basado en el juicio profesional del auditor interno, resulta útil cuando se priorizan áreas de alto riesgo o impacto, como contratos relevantes, pagos significativos o procesos con alta complejidad operativa. Si bien este enfoque no permite extrapolar resultados con precisión estadística, aporta flexibilidad y foco estratégico a la auditoría.

Además, con el apoyo de herramientas de análisis de datos digitales, los auditores pueden aplicar técnicas avanzadas como segmentación, detección de anomalías, análisis de tendencias o minería de datos. Estas capacidades tecnológicas, alineadas con la Norma 10.3 sobre recursos tecnológicos, permiten identificar de forma proactiva riesgos ocultos y establecer relaciones no evidentes entre variables operativas y financieras.

La adecuada implementación de estas técnicas exige una clara definición de la población auditada, la documentación del diseño del muestreo, y la evaluación rigurosa de los resultados obtenidos, considerando el riesgo de muestreo y la necesidad de extrapolación.

Para más información sobre la materia, revisar los documentos técnicos sobre muestreo estadístico para la auditoría interna de gobierno emitidas por el CAIGG.



Temas Claves

- *El muestreo permite obtener evidencia suficiente, fiable y pertinente para sustentar hallazgos y conclusiones, en línea con las Normas 14.1, 4.2 y 4.3.*
- *El muestreo estadístico permite proyecciones precisas; el no estadístico aporta enfoque estratégico basado en juicio profesional.*
- *El uso de análisis de datos fortalece la detección de riesgos y profundiza el análisis durante la ejecución de la auditoría.*

6

Efectos en la Ejecución del Trabajo de Algunos Componentes Definidos en la Etapa de Planificación

Durante la etapa de planificación del trabajo, se definen componentes críticos que condicionan y orientan su ejecución, tales como el tipo de aseguramiento, los requisitos temáticos del IIA que sean aplicables, y la estructura de trazabilidad de la evidencia. En esta etapa dichos componentes se traducen en tareas específicas, criterios de validación y responsabilidades operativas.

a. Aseguramiento razonable y limitado: Diferenciación e impacto en la ejecución

Definición en planificación

- El nivel de aseguramiento define cuán exhaustivo debe ser el trabajo. En la etapa de ejecución, el tipo de aseguramiento afecta:
 - El nivel de profundidad del programa de trabajo.
 - El nivel de cobertura de los análisis.
 - La naturaleza, cantidad y calidad de evidencia.
 - La redacción de la conclusión.
 - El grado de certeza de la criticidad del trabajo.
 - La documentación en la planilla de trazabilidad.
- **Aseguramiento razonable:** Implica un alto nivel de confianza en los resultados, alcanzado mediante la recolección extensa de evidencia suficiente y apropiada.
- **Aseguramiento limitado:** Ofrece un nivel moderado de confianza, basado en procedimientos menos detallados, normalmente con un enfoque más analítico y menos extensivo.

Impactos en la etapa de ejecución

Tipo de Aseguramiento	Implicaciones en la Ejecución
Razonable	• Mayor profundidad de pruebas de auditoría sustantivas. • Uso intensivo de evidencia directa, validada y documentada. • Exige mayor número de hallazgos bien sustentados.
Limitado	• Análisis más selectivo y pruebas de revisión analítica. • Menor cantidad de evidencias, pero aún suficientes. • Requiere claridad en la comunicación de limitaciones.

b. Requisitos temáticos del IIA: Aplicación práctica durante la ejecución

Definición en planificación

- Son lineamientos obligatorios aplicables en la etapa de planificación, cuando el tema específico del trabajo lo requiere (por ejemplo: ciberseguridad, terceras partes, etc.).
- El alcance del trabajo de auditoría debe indicar con claridad cómo se incorporan los Requisitos Temáticos del IIA, cuando sean aplicables. Estos requisitos aseguran la conformidad con las mejores prácticas internacionales y con las NOGAI.

Impactos en la etapa de ejecución

- El programa de trabajo debe reflejar fielmente los Requisitos Temáticos definidos en la planificación. Cualquier ajuste debe justificarse y documentarse durante la ejecución.
- Se deben aplicar pruebas adicionales específicas para temas como ciberseguridad, terceras partes, conforme a los criterios definidos por el IIA.
- La documentación debe ser más detallada y técnica, alineada con los requisitos específicos del tema abordado, y con trazabilidad clara hacia los hallazgos.
- La aplicación de Requisitos Temáticos del IIA fortalece la validez de las observaciones, haciendo más sólidas y accionables las recomendaciones.
- Demuestra alineación con las mejores prácticas internacionales, siendo un factor positivo en las evaluaciones externas de la función de auditoría interna.

c. Planilla de trazabilidad: Rol operativo en la ejecución del trabajo

Definición en planificación

- La planilla de trazabilidad permite integrar y registrar todo el proceso con claridad y orden, facilitando la revisión, el aseguramiento de calidad y la emisión de informes conforme a las NOGAI.
- Es una herramienta diseñada para documentar la relación lógica entre los elementos definidos (comprensión inicial, objetivos, riesgos, controles, criterios, procedimientos y hallazgos) desde la planificación del trabajo hasta el informe final.

Impactos en la etapa de ejecución

- Establece una línea base de conocimiento del proceso, que permite validar en terreno cómo realmente opera.
- Orienta el enfoque del trabajo, facilitando la priorización de riesgos y áreas críticas a profundizar durante la auditoría.
- Garantiza la trazabilidad, al vincular directamente los procedimientos ejecutados con los objetivos, riesgos y alcance definidos en la planificación.
- Facilita un registro ordenado, suficiente y pertinente de la evidencia recopilada, asegurando su calidad técnica y su alineación con los criterios definidos.
- Sirve como guía estructurada para el equipo auditor durante el trabajo de campo y para el supervisor en la revisión previa al informe.
- Demuestra el cumplimiento de las Normas de los *Principios 13 y 14*, aportando evidencia clave de una planificación adecuada y una ejecución alineada con las NOGAI.

Tareas clave durante la ejecución

- Documentar resultados preliminares por cada objetivo.
- Validar que cada hallazgo tenga trazabilidad hacia un criterio y riesgo.
- Registrar las evidencias vinculadas con códigos únicos y referencias cruzadas.

7

Tipos de Evidencia de Auditoría

a. Características de la evidencia de auditoría

Una vez recopilada la información, se evalúa su relevancia, fiabilidad y suficiencia. La evidencia de auditoría es la información que obtiene el auditor interno para respaldar los hallazgos, recomendaciones, opiniones y conclusiones del trabajo. Equivale a la convicción que le asiste al auditor de que una situación o materia es tal cual como él la ha percibido, luego de practicar el examen analítico a dicha situación o materia, mediante la aplicación de los procedimientos de auditoría más adecuados en relación con el objetivo perseguido.

La evidencia constituye el conjunto de hechos verificables que sustentan los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor interno. Para ser utilizada en el trabajo, la evidencia debe reunir criterios de suficiencia, relevancia y fiabilidad. Se considera válida únicamente cuando cumple con estas características, las cuales siempre deben ser evaluadas y comprobadas por el auditor interno antes de utilizarla.

a.1. Evidencia relevante

Se refiere a que la información soporte las observaciones y recomendaciones, y que sea consistente con los objetivos y alcance del trabajo. La evidencia se considera relevante cuando ayuda al auditor interno a llegar a una conclusión respecto a los objetivos de auditoría generales y específicos. La información debe ser reunida dentro del alcance del trabajo y debe tener una relación lógica con lo que se requiere demostrar por el auditor interno en su trabajo.

La inclusión de evidencia irrelevante puede desviar el enfoque del trabajo de auditoría interna, comprometer la claridad del análisis y derivar en hallazgos o conclusiones incorrectas.

Ejemplo: En una auditoría al proceso de control de asistencia de personal, el auditor recopila reportes del sistema biométrico de ingreso y salida, contrastándolos con los registros de planificación de turnos y licencias del área de RRHH. En este caso, la evidencia se vincula directamente con los objetivos del trabajo (verificación del cumplimiento de horarios) y respalda los hallazgos sobre debilidades en los controles de asistencia. Es coherente con el alcance del trabajo.

a.2. Evidencia fiable

Se refiere a que la información sea la mejor que se pueda obtener mediante el uso de las técnicas apropiadas según las circunstancias del trabajo. La información es fiable cuando los resultados del auditor interno pueden ser verificados por otros. La información fiable es válida, ya que representa con precisión los hechos observados y está libre de errores y prejuicios.

La fiabilidad puede definirse por criterios relacionados con la fuente (externa e interna) y la forma como se obtiene (visual, documental u oral). La información es más fiable cuando:

- Se obtiene de fuentes independientes del cliente de trabajo, como por ejemplo, mediante confirmaciones de cuentas por cobrar o evaluaciones de expertos que son oportunas y hechas por una fuente independiente a la actividad operativa.
- Es corroborada por otra información.
- Es directa, como la observación en terreno realizada personalmente por el auditor interno, en lugar de indirecta, tales como rumores.
- Es un documento original, no una copia.

La información se debe recoger en base a esfuerzos razonables sujetos a limitaciones inherentes como la restricción de costo-beneficio.

Ejemplo: En la revisión de saldos de caja, el auditor interno realiza una verificación física no anunciada de fondos en efectivo y compara los resultados con el acta de arqueo y los reportes contables. La observación directa coincide con la documentación original firmada por el encargado. En este caso, se obtiene evidencia de alta fiabilidad por tratarse de una fuente directa (observación personal), de primera generación (documento original) y confirmada por terceros.

a.1. Evidencia suficiente

Se refiere a que la información se base en hechos, que sea adecuada y convincente (persuasiva) para que una persona prudente e informada llegue a la misma conclusión que el auditor interno. La evidencia se considera suficiente cuando es adecuada en la cantidad requerida para emitir una opinión respecto de un objetivo específico del trabajo.

La evidencia insuficiente puede dejar preguntas críticas sin responder, afectando la credibilidad del trabajo o generando un resultado general incorrecto.

El criterio de suficiencia se define explícitamente en términos objetivos. Por ejemplo; la objetividad es optimizada cuando las muestras son seleccionadas mediante métodos estadísticos aceptados.

Asimismo, es fundamental reconocer que la suficiencia de la evidencia está determinada por su capacidad de persuasión, la cual debe evaluarse en función de las circunstancias específicas del trabajo. Esto implica que, ante situaciones de mayor complejidad o riesgo, como por ejemplo una investigación de presunto fraude cometido por un alto ejecutivo, se requiere una evidencia más convincente, robusta y exhaustiva, en comparación con trabajos de menor exposición, como una revisión de caja chica. En este sentido, tanto la calidad como la cantidad de la evidencia necesaria están directamente relacionadas con el nivel de riesgo y la criticidad del objeto o actividad bajo revisión.

Ejemplo: Durante una auditoría de compras, un auditor interno selecciona una muestra representativa de 40 carpetas de compras, utilizando muestreo aleatorio estratificado basado en montos y tipos de bienes. La cantidad fue determinada para alcanzar un 95 % de nivel de confianza y una tolerancia del 5 % de error. En este caso, la muestra cumple con criterios cuantitativos adecuados, permitiendo emitir conclusiones para la población. La suficiencia se asegura tanto por la cobertura como por la solidez estadística.



Temas Claves

- *La evidencia debe ser suficiente: adecuada en cantidad y convincente para sustentar conclusiones.*
- *La evidencia debe ser fiable: verificable, proveniente de fuentes confiables y libre de errores o sesgos.*
- *La evidencia debe ser relevante: relacionada directamente con los objetivos y alcance del trabajo de auditoría.*

b. Grado de persuasión de la evidencia

El grado de persuasión de la evidencia en auditoría interna representa la capacidad de dicha evidencia para respaldar de manera sólida y razonable un hallazgo, conclusión o recomendación. Esta capacidad está determinada por la naturaleza de la evidencia (documental, física, testimonial, analítica, etc.), su origen (fuente interna o externa, independiente o interesada), el método de obtención (observación directa, entrevistas, análisis de datos, etc.) y su verificabilidad objetiva.

En términos prácticos, la persuasión de la evidencia se refiere a cuán convincente, creíble y útil resulta dicha información para fundamentar de forma clara y transparente las afirmaciones del auditor interno.

A diferencia del ámbito judicial, en auditoría interna la evidencia no necesariamente debe ser concluyente o indiscutible; sin embargo, sí debe ser persuasiva, es decir, lo suficientemente sólida como para permitir formular juicios profesionales válidos y sustentados, en concordancia con los principios de materialidad, riesgo y razonabilidad establecidos en las normas de los *Principios 13 y 14*.

b.1. Principios rectores sobre el grado de persuasión y uso de evidencia en auditoría interna

- **Sustento de hallazgos críticos y conclusiones relevantes**

Todo hallazgo de alto impacto o riesgo significativo debe estar respaldado por evidencia de alta o mediana persuasión, caracterizada por su verificabilidad, suficiencia, relevancia y fiabilidad. La evidencia débil o no corroborada no debe utilizarse como único soporte, ya que compromete la objetividad y credibilidad del informe.

- **Base para recomendaciones estratégicas y valor agregado**

Las recomendaciones orientadas a la mejora deben basarse en evidencia documental verificable y en un análisis riguroso sustentado en fuentes confiables, metodologías bien definidas y un tratamiento lógico de la información. Cuando se desarrolla de manera adecuada, la evidencia analítica ofrece una base sólida y contundente para respaldar propuestas de optimización.

- **Enfoque para investigaciones sensibles (fraude, colusión, conflictos de interés)**

En auditorías de naturaleza sensible, se debe procurar evidencia concluyente o altamente persuasiva, acompañada de una triangulación robusta de fuentes (testimoniales, documentales, analíticas, digitales). Debe aplicarse un análisis contextual cuidadoso para descartar explicaciones alternativas y reducir el riesgo de sesgos.

- **Aplicación del juicio profesional fundamentado**

El juicio profesional del auditor interno es esencial para determinar la suficiencia y grado de confiabilidad de la evidencia. No obstante, este juicio debe estar debidamente documentado, basado en competencia técnica, respaldado por procedimientos adecuados y alineado con los principios del *Dominio II: Ética y profesionalidad*.

- **Equilibrio entre evidencia cuantitativa y cualitativa**

La evidencia cuantitativa (objetiva, medible y replicable) ofrece mayor fuerza probatoria en contextos operativos y financieros.

Por su parte, la evidencia cualitativa (percepciones, testimonios, observaciones) aporta profundidad interpretativa y contextual, especialmente útil en análisis de control, clima organizacional y cultura ética.

La combinación de ambas permite una visión más integral. Es posible convertir evidencia cualitativa en cuantitativa mediante codificación temática, análisis categorial o escalas estructuradas.

• Factores combinados para la fortaleza de la evidencia

La calidad de la evidencia no depende exclusivamente de su tipo, sino de la interacción entre su fuente (interna o independiente), verificabilidad, contexto de obtención, y tratamiento analítico aplicado. Una evidencia puede ser débil por sí sola, pero convertirse en fuerte si es debidamente triangulada, analizada y contextualizada.

• Selección, ponderación y documentación de evidencias

En cada trabajo, el auditor interno debe ejercer juicio profesional para seleccionar, combinar y ponderar distintos tipos de evidencia, según la materialidad del hallazgo, el nivel de riesgo, la naturaleza del objeto auditado y el propósito del servicio de auditoría (aseguramiento, consultoría, investigación).

La tabla a continuación presenta un enfoque que permite al auditor interno determinar qué tan persuasiva y útil es una evidencia para sustentar hallazgos, conclusiones y recomendaciones, de acuerdo con los criterios de la Norma 14.1: Recopilación de información para el análisis y evaluación.

Tabla N° 8: Evaluación de la Fuerza de la Evidencia en Auditoría Interna

Criterio de Evaluación	Evidencia de Alta Fiabilidad / Fuerte	Evidencia de Baja Fiabilidad / Débil	Tipo de Evidencia	Consideraciones Técnicas
Fuente	Proveniente de terceros independientes, registros oficiales o recopilada directamente por el auditor	Procedente de fuentes internas sin validación, opiniones de partes interesadas sin verificación	Cualitativa / Cuantitativa	La evidencia externa e independiente es más objetiva y reduce el riesgo de sesgo.
Naturaleza	Objetiva, verificable, basada en hechos concretos	Subjetiva, basada en opiniones sin corroboración	Cualitativa	A mayor objetividad, mayor utilidad para respaldar hallazgos y conclusiones.
Forma de presentación	Documentación formal, soportes automatizados, con trazabilidad y respaldo electrónico	Comentarios verbales, notas informales, sin respaldo documental	Ambos	La forma estructurada y trazable fortalece la validez, replicabilidad y revisión posterior.
Calidad del sistema de origen	Datos extraídos de sistemas con controles internos confiables y auditables	Datos generados por sistemas sin control documentado o con debilidades de integridad	Cuantitativa	La solidez del sistema origen respalda la calidad y confiabilidad de los datos utilizados.
Tipo de evidencia	Directa, observada por el auditor (ej. inspección, observación, pruebas directas)	Indirecta, de segunda o tercera fuente, sin validación	Ambos	La evidencia directa tiene mayor fuerza probatoria, especialmente en hallazgos de alto impacto.
Base estadística	Muestras representativas, extraídas con técnicas estadísticas válidas	Muestras no representativas o seleccionadas por conveniencia	Cuantitativa	Una muestra bien diseñada incrementa la confiabilidad del análisis cuantitativo.

Tabla N° 8: Evaluación de la Fuerza de la Evidencia en Auditoría Interna (continúa)

Criterio de Evaluación	Evidencia de Alta Fiabilidad / Fuerte	Evidencia de Baja Fiabilidad / Débil	Tipo de Evidencia	Consideraciones Técnicas
Oportunidad	Información obtenida en tiempo real o próxima al momento del evento evaluado	Datos reconstruidos tiempo después, con riesgo de omisiones o distorsiones	Ambos	La cercanía temporal mejora la exactitud de las inferencias y el juicio profesional.
Corroboración	Validada por múltiples fuentes independientes (triangulación)	No verificada o sin comparación con otras fuentes	Ambos	La triangulación robustece el respaldo de hallazgos y reduce la subjetividad.
Nivel de experticia	Opiniones emitidas por profesionales técnicos con experiencia, debidamente documentadas	Opiniones generales, sin respaldo técnico o basadas en percepciones personales	Cualitativa	Las fuentes expertas otorgan credibilidad y rigor al análisis.
Tipo de dato	Medible, estructurado, observable (ej. KPIs, indicadores, ratios)	Narrativo, descriptivo, subjetivo o anecdótico	Cualitativa / Cuantitativa	Ambos tipos son válidos si se aplican técnicas apropiadas de análisis e interpretación.



Temas Claves

- En auditoría interna, toda afirmación relevante debe estar sustentada con evidencia que sea suficiente, fiable y relevante. La evidencia débil o no corroborada no debe utilizarse como único soporte para hallazgos críticos.
- Evaluar el grado de persuasión de la evidencia requiere aplicar juicio profesional, el cual debe estar documentado, basado en competencia técnica, procedimientos adecuados y principios éticos según las NOGAI.
- La fortaleza de la evidencia aumenta al integrarse diferentes fuentes (documental, testimonial, analítica), especialmente cuando se triangulan datos objetivos con contexto interpretativo, en función del riesgo y la materialidad.

b. Categorías de evidencia

En general la evidencia de auditoría puede clasificarse en las siguientes categorías:

b.1. Evidencia física

Los auditores internos obtienen evidencia física mediante la inspección directa de documentos, activos, instalaciones y registros, así como a través de la observación en terreno de actividades realizadas por el personal, eventos operativos, recursos financieros y fenómenos físicos. Este tipo de evidencia se considera generalmente como una de las más fiables y persuasivas, ya que permite constatar de forma directa la existencia, condición o ejecución de un hecho, sin intermediarios ni interpretaciones subjetivas.

No obstante, al recopilar evidencia física, los auditores deben aplicar un escepticismo profesional elevado, reconociendo que la presencia del auditor puede influir en el comportamiento de las personas observadas (efecto observador). Además, deben considerar que las condiciones actuales pueden no representar el estado habitual del proceso, actividad o entorno bajo revisión. Por ello, es recomendable complementar la observación con otras fuentes de evidencia, tales como documental, testimonial o analítica para fortalecer la validez y la confiabilidad de las conclusiones.

b.1.1. Obtención y registro de la evidencia física

La evidencia física es una de las formas más objetivas de verificación y su obtención requiere aplicar procedimientos sistemáticos que garanticen la validez, confiabilidad y trazabilidad de los resultados observados. A continuación, se detallan los principales métodos utilizados para su obtención y registro:

- **Observación directa**

Consiste en presenciar en tiempo real actividades, procesos o condiciones materiales. Puede incluir inspecciones visuales de activos, instalaciones, procedimientos operativos y comportamiento del personal. Esta observación debe documentarse detalladamente, registrando fecha, lugar, personas involucradas y condiciones observadas.

- **Uso de los sentidos humanos**

En determinadas circunstancias, los auditores pueden aplicar sus sentidos (vista, oído, tacto, olfato e incluso gusto, si fuera técnicamente justificado) para detectar anomalías o corroborar condiciones específicas. Ejemplos incluyen percibir un olor inusual en una bodega o detectar vibraciones anormales en un equipo.

- **Recolección y análisis de muestras**

Implica extraer una porción representativa de un objeto o entorno para su evaluación posterior. Por ejemplo, tomar muestras de agua, suelo o residuos para análisis fisicoquímico en un laboratorio certificado. Este tipo de evidencia requiere protocolos de muestreo, custodia y trazabilidad para garantizar su integridad.

- **Uso de dispositivos de medición especializados**

La utilización de instrumentos técnicos permite cuantificar fenómenos físicos con precisión. Ejemplos incluyen:

- Anemómetros para medir la velocidad del viento o flujos de aire en sistemas de ventilación.
- Luxómetros para verificar niveles de iluminación en espacios de trabajo.
- Medidores de humedad para evaluar condiciones en almacenes, archivos o áreas de producción.
- Cámaras termográficas para detectar fugas térmicas o puntos calientes en equipos eléctricos o estructuras.

b.1.2. Registro y documentación de la evidencia física

La evidencia física, por su naturaleza tangible y observable, requiere métodos de registro que garanticen su integridad, trazabilidad y utilidad para el análisis de hallazgos. Los auditores internos deben seleccionar el método más apropiado en función del tipo de evidencia, el contexto del trabajo y los objetivos de auditoría definidos, cumpliendo con los principios de confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información. A continuación, se detallan los principales mecanismos de documentación:

- **Descripciones escritas**

Es el método más común y versátil. Consiste en redactar observaciones detalladas que incluyan fecha, lugar, condiciones del entorno, personas presentes, objetos o situaciones observadas y posibles desviaciones frente a los criterios. Las notas deben ser objetivas, precisas y redactadas en tiempo real o inmediatamente después de la observación.

- **Listados en hojas de cálculo**

Útiles para registrar datos cuantitativos obtenidos en inspecciones físicas o conteos, como los resultados de una auditoría de inventarios o control de activos. Permiten organizar, tabular y posteriormente analizar grandes volúmenes de información.

- **Diagramas de flujo y mapeo de procesos**

Herramientas gráficas que documentan cómo se ejecutan actividades específicas. Permiten visualizar la secuencia lógica de tareas, identificar cuellos de botella y detectar desviaciones entre el proceso documentado y el proceso observado.

- **Grabaciones visuales (fotografías, videos y dibujos)**

Son medios altamente eficaces para capturar condiciones físicas de manera directa y objetiva. Deben ser georreferenciadas, fechadas y, cuando corresponda, acompañadas de una descripción narrativa. Tienen especial utilidad en informes de hallazgos complejos, donde el impacto visual refuerza la comprensión de la desviación.

- **Análisis de laboratorio y reportes técnicos**

Cuando la evidencia física requiere validación técnica especializada (por ejemplo, calidad del agua, emisiones, composición de materiales), los informes de laboratorio constituyen una fuente formal de registro. Estos deben cumplir con protocolos de trazabilidad y estar respaldados por entidades competentes y acreditadas.

- **Registros automáticos de dispositivos de medición**

Muchos equipos, como sensores ambientales, lectores biométricos o contadores digitales, generan registros automáticos de datos físicos (temperatura, presión, flujo, etc.). Estos archivos, cuando se aseguran adecuadamente, constituyen evidencia directa, objetiva y confiable.

b.1.3. Debilidades potenciales en la obtención de la evidencia física

La evidencia física, a pesar de ser una de las formas más objetivas de sustento, puede presentar debilidades que comprometan su validez, confiabilidad y utilidad si no es obtenida bajo condiciones rigurosas. Entre las principales limitaciones y errores que deben ser evitados, se encuentran:

- **Ausencia de una metodología de recolección estructurada**

Obtener evidencia sin un plan o criterio de muestreo puede llevar a que esta sea anecdótica o no representativa del universo evaluado, generando sesgos en las conclusiones.

- **Evidencia visual sin contexto o documentación de respaldo**

Fotografías, videos o imágenes sin metadatos (fecha, ubicación, objeto observado) o sin una descripción técnica que explique su contenido, pierden valor probatorio y pueden generar interpretaciones erróneas.

- **Falta de cadena de custodia o custodia deficiente**

La ausencia de trazabilidad desde la obtención hasta el archivo final puede dar lugar a cuestionamientos sobre la autenticidad o alteración de la evidencia.

- **Supuestos erróneos por falta de verificación del contenido real**

Por ejemplo, al observar un tanque lleno y asumir que contiene el insumo esperado (aceite) sin realizar pruebas técnicas (densidad, olor, color, muestras) puede inducir a una conclusión incorrecta.

- **No haber sido testigo directo de la situación observada**

Cuando el auditor se basa en descripciones de terceros o registros ajenos sin validación directa, se corre el riesgo de incorporar información subjetiva o manipulada.

- **Obtención realizada por personal sin competencia técnica o sin acreditación**

La falta de conocimientos técnicos, normativos o de independencia de quien recolecta la evidencia puede invalidarla o sesgarla.

- **Evidencia montada o simulada al momento de la auditoría**

En auditorías sensibles, puede existir la intención de encubrir irregularidades o mostrar situaciones distintas a la realidad habitual, como instalar equipamiento temporal o simular programas inexistentes ante la llegada de los auditores.

- **Dependencia de sistemas tecnológicos sin controles confiables**

Cuando la evidencia se obtiene de dispositivos o sistemas que carecen de controles de calidad, integridad de datos, trazabilidad o autenticación, su validez se ve comprometida. Esto incluye fotografías alterables, hojas de cálculo no validadas o sistemas sin respaldo de auditoría informática.

- **Ambigüedad o contradicción con otras fuentes de evidencia**

La evidencia física debe ser coherente con otras formas de evidencia (documental, analítica, testimonial). Cualquier contradicción no justificada puede poner en duda su fiabilidad.



Temas Claves

- *La evidencia física es objetiva y fiable, obtenida mediante observación directa, uso de sentidos, dispositivos de medición y análisis técnico, pero debe complementarse con otras fuentes para evitar sesgos.*
- *Su registro debe garantizar trazabilidad, integridad y claridad, utilizando descripciones escritas, registros automatizados, fotos, videos, mapas de procesos o informes técnicos especializados.*
- *Su validez puede verse comprometida por errores como falta de planificación, registros sin contexto, omisión de custodia, personal no calificado o manipulación de condiciones al momento de la auditoría.*

b.2. Evidencia documental

La evidencia documental comprende toda información registrada en forma escrita, gráfica, electrónica o audiovisual que ha sido generada y conservada por personas distintas al auditor interno, ya sea dentro de la organización (usuarios, responsables de procesos, unidades de apoyo) o por terceros externos (proveedores, reguladores, contratistas, entes fiscalizadores, entre otros). Es una de las fuentes más utilizadas en el trabajo de auditoría interna, especialmente en el sector público, y frecuentemente constituye la base para el análisis de conformidad, razonabilidad y eficacia de los procesos revisados.

Puede presentarse en formatos físicos (documentos en papel) o digitales (archivos electrónicos, sistemas de información, correo electrónico, videograbaciones, bases de datos, etc.).

b.2.1. Fuentes comunes de evidencia documental

- Normativas externas e internas, tales como; leyes, decretos, reglamentos, políticas, manuales y resoluciones.
- Documentos de gestión administrativa y financiera, tales como; contratos, órdenes de compra, facturas, informes técnicos, planillas de pago, presupuestos, estados financieros, actas, comprobantes y licencias.
- Registros contables y operativos, tales como; libros diarios, mayores, registros auxiliares, sistemas de planificación de recursos empresariales, bitácoras, reportes de gestión, expedientes de trámite.
- Correspondencia institucional, tales como; cartas, memorandos, correos electrónicos oficiales.
- Documentación de soporte, tales como; certificados, evidencias de capacitación, informes de cumplimiento, solicitudes aprobadas.

Criterios de evaluación de la evidencia documental

• Autenticidad

El auditor interno debe verificar que el documento es original o, en su defecto, una copia fiel validada por el emisor o titular. En medios electrónicos, se deben aplicar controles que aseguren su integridad digital (metadatos, firmas electrónicas, claves de acceso, trazabilidad).

• Fiabilidad

La confiabilidad del documento depende de su origen, del control sobre su generación y conservación, y de si fue preparado por una fuente independiente u objetiva. Los documentos emitidos por terceros ajenos al proceso suelen tener mayor peso probatorio.

• Relevancia

La evidencia documental debe estar directamente relacionada con los objetivos y alcances del trabajo de auditoría. Su relevancia se valora en función de su utilidad para sustentar hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

• Trazabilidad

Todo documento citado o analizado debe poder vincularse de manera directa a la actividad bajo revisión, al criterio evaluado y a los hallazgos generados. Es esencial conservarlo adecuadamente dentro del expediente de auditoría, con referencias claras a su procedencia, fecha y uso.

Algunos documentos, por su naturaleza legal, formal o regulatoria, pueden ser considerados tan fiables como la evidencia física, requiriendo únicamente validación de autenticidad:

- Instrumentos financieros, tales como los títulos valores, bonos, hipotecas, pagarés.
- Documentación legal, tales como los contratos, concesiones, poderes, pólizas de seguros, testamentos, sentencias.
- Normativas y manuales oficiales, tales como los; emitidos por órganos de gobierno, autoridades regulatorias o entidades normativas.

En ciertos casos, documentos como actas de entrevistas, declaraciones escritas, informes de supervisores o memorandos de responsables pueden ser considerados como evidencia testimonial documentada. En estos casos, el auditor debe evaluar su veracidad, oportunidad, independencia del emisor y, cuando sea posible, buscar corroboración con otras fuentes.



Temas Claves

- *Fuente clave en auditoría: Registros escritos o digitales que respaldan hallazgos, provenientes de fuentes internas o externas.*
- *Valor técnico: Su fuerza depende de autenticidad, fiabilidad, relevancia y trazabilidad.*
- *Tipos combinados: Incluye documentos con valor legal y testimoniales escritos que requieren validación.*

b.2.2. Obtención y registro de la evidencia documental

La obtención y registro de evidencia documental deben realizarse mediante procedimientos que aseguren su autenticidad, integridad, trazabilidad y conservación, independientemente del formato en que se encuentre. Su adecuada gestión permite sustentar objetivamente los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor interno.

• Evidencia documental en soporte físico

En este tipo de evidencia (papel, microfichas, videos analógicos) los métodos más comunes de recopilación incluyen:

- Revisión directa y análisis visual del contenido del documento en papel o microficha.
- Extracción de información relevante mediante notas de trabajo, fichas de resumen o transcripción digital.
- Captura documental a través de escáneres, fotografía digital o fotocopia controlada, respetando siempre la confidencialidad y conservación del original.
- Clasificación y archivo controlado, con referencia cruzada al criterio evaluado, objetivo de auditoría y hallazgo correspondiente.

Es fundamental que el auditor interno verifique la validez del documento mediante sellos oficiales, firmas, fechas, membretes institucionales o confirmación de autenticidad con el emisor.

• Evidencia documental en formato digital

Incluye documentos generados o almacenados digitalmente, tales como archivos PDF, hojas de cálculo, bases de datos, correos electrónicos, sistemas y plataformas de gestión institucional. Su manejo requiere precauciones adicionales:

- Descarga y almacenamiento seguro en repositorios digitales con trazabilidad y control de versiones.
- Verificación de integridad mediante firmas electrónicas, códigos hash, metadatos y auditoría de accesos.
- Autenticidad, al validar si el documento ha sido emitido por una fuente autorizada y si mantiene sus atributos originales sin modificaciones no autorizadas.

Para acceder, examinar y analizar este tipo de evidencia, los auditores internos pueden utilizar técnicas de auditoría asistidas por computador (CAAT), que permiten:

- Extraer registros de grandes volúmenes de datos desde sistemas automatizados.
- Aplicar filtros, búsquedas y comparaciones masivas entre bases de datos.
- Automatizar la identificación de patrones, duplicidades o desviaciones.

Cuando se utiliza evidencia electrónica como sustento clave del trabajo, se recomienda registrar en los papeles de trabajo:

- El origen del documento (sistema, dependencia, fecha).
- El método de obtención (descarga directa, acceso remoto, copia enviada).
- La validación de integridad y autenticidad (verificación digital o por confirmación independiente).
- Las restricciones de uso o confidencialidad.

Temas Claves



- *La evidencia documental debe obtenerse y registrarse asegurando autenticidad, integridad y trazabilidad, ya sea física o digital.*
- *En soporte papel, se revisan sellos y firmas; en soporte digital, se verifican metadatos, firmas electrónicas y origen del archivo.*
- *Las herramientas digitales (CAAT) permiten analizar grandes volúmenes de datos, detectar patrones y validar registros electrónicos como parte clave del soporte de auditoría.*

b.2.3. Debilidades potenciales en la obtención de la evidencia documental

La evidencia documental, aunque es una de las formas más utilizadas en auditoría interna, puede carecer de valor probatorio si no cumple con los requisitos de relevancia, suficiencia, fiabilidad y autenticidad. Por ello, toda evidencia documental debe ser analizada críticamente, verificada en su autenticidad y consistencia, y clasificada conforme a su valor probatorio. En caso de dudas, el auditor interno debe aplicar técnicas complementarias como entrevistas, confirmaciones externas o análisis cruzado de fuentes.

Las siguientes situaciones representan debilidades o riesgos frecuentes relacionados con la obtención de la evidencia documental que deben ser evaluados y mitigados por el auditor interno:

- **Fuera del contexto del trabajo de auditoría**

Se refiere a documentos que, aunque puedan parecer útiles, no están directamente vinculados con el objetivo, alcance o período del trabajo. Por ejemplo, usar manuales de procesos distintos al proceso auditado o de años anteriores al ejercicio en evaluación.

- **Fuentes no verificadas o sin respaldo técnico**

Incluir referencias de artículos de prensa, revistas no académicas o sitios web no oficiales puede introducir sesgos o información imprecisa, al carecer de rigor técnico o validación institucional.

- **Uso de trabajos de otros auditores sin validación propia**

Utilizar conclusiones, cédulas o informes de auditoría previas sin verificar su aplicabilidad, vigencia y exactitud para el trabajo actual puede inducir a errores graves en la evaluación.

- **Dependencia de fuentes secundarias**

Cuando se utilizan copias o transcripciones en lugar de acceder al documento fuente u original, puede haber riesgo de omisión, alteración o pérdida de contexto.

- **Documentación desactualizada**

El uso de versiones anteriores de normativas, políticas, contratos o registros puede llevar a análisis erróneos. Es esencial verificar la vigencia y aplicabilidad temporal del documento.

- **Información no oficial o no validada institucionalmente**

Documentos no refrendados por la entidad responsable (como borradores, comunicaciones informales, papeles de trabajo internos sin aprobación) carecen de valor como evidencia válida.

- **Información refutable o controvertida**

Incluye afirmaciones que pueden ser objetadas con facilidad por otras fuentes más autorizadas o que no tienen sustento empírico ni verificabilidad objetiva.

- **Información debatible o sujeta a interpretación**

Documentos con ambigüedades, redacción poco clara o lenguaje subjetivo pueden ser malinterpretados o utilizados fuera de contexto, debilitando la solidez de los hallazgos.

- **Información incompleta o fragmentada**

La falta de datos claves (firmas, fechas, anexos, secciones omitidas) impide la trazabilidad y el análisis integral del hecho o situación auditada.

- **Falta de claridad documental**

Se refiere al uso de abreviaturas no explicadas, siglas sin definición, referencias genéricas o lenguaje técnico no interpretado, lo que dificulta su comprensión y análisis.

- **Inconsistencia interna o con otras evidencias**

Cuando la documentación contradice otros registros, reportes o hechos observados sin justificación válida, se pone en duda su veracidad y confiabilidad.



Temas Claves

- *Falta de relevancia y contexto: Utilizar documentos que no se relacionan directamente con el objetivo, alcance o periodo del trabajo debilita la utilidad de la evidencia.*
- *Fuentes no confiables o sin validación: La evidencia basada en documentos no oficiales, desactualizados, sin respaldo técnico o refutables compromete la credibilidad del hallazgo.*
- *Problemas de integridad documental: La evidencia incompleta, ambigua, inconsistente o derivada de copias sin validación limita su trazabilidad y valor probatorio.*

b.3. Evidencia testimonial

La evidencia testimonial es aquella que los auditores internos obtienen a través de declaraciones orales o escritas proporcionadas en respuesta a preguntas formuladas durante entrevistas, encuestas, reuniones o comunicaciones directas con personas relacionadas con la actividad bajo revisión. Este tipo de evidencia puede provenir de colaboradores internos, directivos, usuarios de la entidad o partes interesadas externas.

Toda declaración testimonial que sirva de base para hallazgos relevantes o recomendaciones estratégicas debe, en la medida de lo posible, estar corroborada por evidencia objetiva y claramente documentada en los papeles de trabajo, incluyendo el análisis del auditor interno respecto a su confiabilidad.

Dependiendo de cómo se documente y se obtenga, la evidencia testimonial puede clasificarse como evidencia testimonial directa o, si está formalizada por escrito y es verificable, como evidencia documental. Sin embargo, debido a su carácter subjetivo y altamente variable, suele considerarse como la forma menos fiable de evidencia, a menos que sea corroborada con otros tipos de evidencia.

b.3.1. Tipos de testimonios

- **Testimonios de hecho:** Cuando se basan en la observación personal o experiencia directa del declarante.
- **Testimonios de opinión:** Cuando expresan una valoración, creencia o juicio sobre un evento o situación.
- **Testimonios informativos indirectos:** Cuando provienen de información que el declarante ha recibido de terceros o por medios no verificables.

b.3.2. Factores que afectan su confiabilidad

La utilidad del testimonio depende de múltiples factores, entre ellos:

- Capacidad de la persona entrevistada para recordar con precisión.
- Grado de independencia e imparcialidad del declarante.
- Posibilidad de que la persona tenga intereses en la situación.
- Nivel de competencia o conocimiento técnico sobre el tema.
- Condiciones en que se toma el testimonio (presión, sesgo, lenguaje ambiguo).

Por estas razones, los testimonios deben tratarse con cautela y nunca ser la única base para emitir un hallazgo crítico, sin apoyo adicional.

b.3.3. Uso correcto de la evidencia testimonial

- **Perspectiva Complementaria:** Es especialmente útil para explicar causas raíz, percepciones sobre el entorno de control, razones de comportamiento o decisiones tomadas, especialmente cuando no existen registros documentales.
- **Corroboración cruzada:** Debe validarse mediante contrastes con evidencia física, documental o análisis de datos. La validez del testimonio aumenta significativamente si coincide con otros tipos de evidencia objetiva.
- **Utilidad para identificar riesgos emergentes:** En entrevistas abiertas, pueden surgir indicios sobre debilidades de control, problemas de ética, conflictos de interés o ineficiencias que no han sido formalizadas.

b.3.4. Buenas prácticas para el auditor interno

- Preparar la entrevista previamente, estableciendo objetivos claros y preguntas estructuradas.
- Registrar adecuadamente el testimonio, indicando la fecha, nombre y cargo del entrevistado, lugar de la entrevista, resumen textual y observaciones.
- Solicitar confirmación escrita, en especial cuando el testimonio tenga impacto significativo en las conclusiones del trabajo.
- Evaluar la calidad del testimonio, valorando su coherencia interna, consistencia con otras fuentes y objetividad.

En situaciones donde la evidencia testimonial resulte clave (por ejemplo, investigaciones de fraude, prácticas antiéticas o decisiones administrativas sensibles), se recomienda utilizar formularios de afirmación testimonial firmada, grabaciones autorizadas, o actas de entrevistas validadas por ambas partes.

b.3.5. Obtención y registro de la evidencia testimonial

La evidencia testimonial se obtiene principalmente mediante:

- Entrevistas presenciales: permiten observar el lenguaje corporal y generar mayor confianza.
- Entrevistas telefónicas o virtuales: útiles cuando la disponibilidad física es limitada, aunque con menor riqueza de comunicación no verbal.
- Cuestionarios escritos: estructurados (preguntas cerradas) o no estructurados (preguntas abiertas), que permiten obtener respuestas formales para análisis posterior.
- Declaraciones escritas formales: emitidas por funcionarios o testigos, a solicitud del auditor, para confirmar hechos clave o explicar decisiones, actos u omisiones.

La evidencia testimonial escrita, una vez recopilada, debe ser registrada, archivada y custodiada como parte integral del expediente del trabajo, respetando los principios de confidencialidad, trazabilidad y debido cuidado profesional.

Cuadro N° 9: Resumen Buenas Prácticas para Obtención y Registro de Evidencia Testimonial

Aspecto Clave	Buenas Prácticas Recomendadas
Preparación de la entrevista	Formular objetivos claros, seleccionar entrevistados claves, definir preguntas abiertas y neutrales alineadas con los objetivos del trabajo.
Desarrollo de la entrevista	Aplicar escucha activa, evitar juicios, documentar de forma inmediata los contenidos, y obtener aclaraciones ante respuestas ambiguas o evasivas.
Registro del testimonio	Utilizar formatos predefinidos con campos para: datos del entrevistado, fecha, medio, lugar, resumen textual, preguntas clave y observaciones del auditor.
Formalización del testimonio	Cuando sea necesario, solicitar declaración firmada, grabación consentida o validación de acta. Esto es crítico si el testimonio respalda un hallazgo importante.
Evaluación de la validez	Analizar el grado de conocimiento del entrevistado, la coherencia de sus afirmaciones, el lenguaje utilizado, y corroborar con evidencia adicional.
Trazabilidad documental	Integrar el testimonio al expediente del trabajo con un número de referencia, vinculado al objetivo o criterio de auditoría que apoya o justifica.
Protección de la confidencialidad	Asegurar que el contenido sensible esté accesible solo a los miembros autorizados del equipo, conforme al Código de Ética del IIA.

Aspectos relevantes a considerar

- Las entrevistas deben diseñarse considerando si serán estructuradas (preguntas prediseñadas comparables) o no estructuradas (guía abierta).
- Siempre que se registre audio o video, se debe obtener consentimiento previo y documentarlo.
- En auditorías sensibles, es recomendable la firma del acta o validación posterior por correo institucional.
- La evidencia testimonial nunca debe evaluarse de forma aislada, sino triangulada con documentación y observación.

b.3.6 Opinión experta

Como se ha señalado, las declaraciones testimoniales constituyen una forma de evidencia generalmente considerada de bajo nivel en la jerarquía de confiabilidad. Sin embargo, una excepción significativa puede darse cuando se trata de una opinión experta. Esta se refiere a la declaración de una persona cuya competencia ha sido demostrada mediante educación formal, certificaciones profesionales, experiencia sustantiva en el campo y reconocimiento del entorno institucional.

Para que una opinión experta pueda ser tratada como evidencia válida y confiable dentro de un trabajo de auditoría interna, se deben cumplir las siguientes condiciones:

- **Relevancia técnica del contenido:** El tema sobre el cual se emite la opinión debe estar relacionado con una ciencia, arte, disciplina profesional, tecnología o actividad económica específica, cuya complejidad sobrepasa el entendimiento de una persona sin conocimientos técnicos avanzados.
- **Reconocimiento profesional del experto:** La persona debe contar con un nivel de competencia técnica reconocido, validado por formación académica, certificaciones (por ejemplo, CIA, CGAP, CISA, CFE), experiencia documentada y publicaciones o contribuciones relevantes al campo. Su opinión debe ser aceptada como técnicamente válida por la función de auditoría interna y por los destinatarios del informe (p.e. Jefe de Servicio, Alta Dirección, etc.)
- **Independencia e imparcialidad:** El experto debe estar libre de conflictos de interés. No debe tener vínculos laborales, contractuales, económicos o personales que puedan influir su opinión. No puede ser defensor de una postura ni parte interesada en el asunto bajo revisión. La objetividad de su criterio debe poder sustentarse documentalmente.
- **Documentación de la evaluación del experto:** El auditor interno debe realizar una evaluación razonable de la competencia, experiencia y objetividad del experto. Esta evaluación debe documentarse en los papeles de trabajo.

Ejemplo: En una auditoría sobre la integridad de procesos de criptografía en sistemas de firma electrónica, la opinión de un ingeniero especializado en ciberseguridad con certificación *CEH* (*Certified Ethical Hacker*) y experiencia en criptografía aplicada puede ser tratada como una evidencia técnica clave, siempre que cumpla los criterios anteriores.

b.3.7. Debilidades potenciales en la obtención de evidencia testimonial

Las siguientes situaciones limitan significativamente la confiabilidad y utilidad de la evidencia testimonial. En auditoría interna, estas debilidades deben ser mitigadas mediante triangulación, corroboración y evaluación crítica:

- **Fuente con conocimiento insuficiente:** Declaraciones de personas que no están directamente relacionadas con el proceso, que no tienen información de primera mano o cuya experiencia es limitada.
- **Fuente con credibilidad dudosa:** Sujetos con antecedentes de falta de veracidad, sanciones internas, o reputación cuestionada.
- **Falta de imparcialidad:** Cuando el testigo tiene intereses personales, conflictos de interés o motivaciones que podrían influir sus declaraciones.

- **Uso aislado de una única fuente:** Confiar en una sola persona para validar hechos que afectan a procesos complejos o amplios.
- **Ausencia de corroboración:** La información testimonial no es respaldada por documentos, observaciones o análisis adicionales.
- **Descontextualización:** El testimonio se utiliza fuera del contexto original en el que fue emitido, distorsionando su sentido.
- **Testimonio inconsistente:** Contradicciones dentro del propio relato del entrevistado o respecto a otras fuentes.
- **Testimonio incompleto:** Falta de profundidad o precisión, omisiones deliberadas o involuntarias.
- **Estrategia "Snow Job":** Diseñada para confundir al auditor interno mediante exceso de información, lenguaje técnico innecesario o verborrea, dificultando la identificación del hecho relevante.
- **Simulación de evidencia documental:** Declaraciones escritas o cifras anotadas sin respaldo documental, en papeles sin membrete, sin firma ni contexto claro.
- **Sustitución indebida de evidencia documental:** Ejemplos comunes incluyen:
 - Creer una declaración verbal sobre una ley, en lugar de revisar el texto legal.
 - Usar como prueba lo que alguien afirma sobre la fecha de un contrato, en lugar de verificar la fecha en el documento original.
- **Errores de comunicación:** Malentendidos por diferencias culturales, tecnológicas (audio deficiente), semánticas (uso de términos técnicos inadecuadamente interpretados) o de idioma.



Temas Claves

La evidencia testimonial en auditoría interna:

- *Es evidencia subjetiva, útil para explicar causas o percepciones, pero debe validarse con otras fuentes.*
- *Debe documentarse adecuadamente, con registros claros, testimonios firmados o entrevistas estructuradas.*
- *Presenta riesgos, como sesgos o imprecisión; no debe usarse sola para sustentar hallazgos críticos.*

Tabla N° 10: Resumen de Métodos de Recolección y Registro de Evidencia Testimonial

Método de Recolección	Descripción	Usos Comunes en Auditoría Interna	Método de Registro	Observaciones Técnicas
Entrevista Cara a Cara (incluye Grupos Focales)	Interacción personal directa con los informantes, puede ser individual o grupal	Validación de controles, reconstrucción de hechos, percepción de riesgos, clima organizacional	Notas manuscritas o digitales, grabación (con consentimiento), acta firmada o resumen autorizado	Mayor profundidad y confianza; permite observar lenguaje no verbal; ideal para temas sensibles. Triangulación con documentos y observación recomendada.
Entrevista Telefónica o Virtual (audio o videollamada)	Entrevista remota sin contacto físico. Permite interacción síncrona con menor logística	Seguimiento de hallazgos, consultas a especialistas, revisión de acciones correctivas	Notas electrónicas o manuscritas, grabación (previo consentimiento), captura de pantalla de la llamada	Debe documentarse con rigor técnico; menor capacidad para detectar lenguaje no verbal. Asegurar calidad del audio y entorno digital confiable.
Cuestionarios Estructurados o Semi-Estructurados (incluye método Delphi)	Instrumentos con preguntas cerradas y abiertas. Pueden aplicarse en línea, físico o correo	Levantamiento de percepciones, encuestas de madurez, autoevaluaciones, recopilación comparativa	Formularios digitales, bases de datos (Excel, SurveyMonkey, Google Forms, otros)	Estandarización favorece análisis masivo. Permite anonimato, pero puede limitar la riqueza cualitativa. Importante verificar tasas de respuesta y consistencia.
Declaración o Representación Escrita	Documento donde el informante formaliza su testimonio ante requerimiento de auditoría	Declaraciones formales, compromisos, responsabilidades aceptadas, aclaraciones de hechos	Documento firmado (físico o digital), correos electrónicos institucionales	Alta confianza como evidencia testimonial si es contextualizada y con respaldo documental. Ideal para cierres, confirmaciones, acciones correctivas. Acompañar con matriz de seguimiento.
Notas de Campo u Observación Testimonial	Observaciones realizadas por el auditor durante entrevistas o interacciones no planificadas	Registro de expresiones, reacciones, lenguaje corporal o contexto situacional	Registro inmediato en bitácoras, diarios de campo, software de auditoría	Complementa entrevistas y permite captar aspectos que podrían no ser verbalizados. No constituye por sí sola evidencia concluyente, debe integrarse con otros medios.
Memorando de Entrevista Validado	Documento de resumen de lo dicho en una entrevista, preparado por el auditor y validado por el testigo	Consolidación formal de una entrevista relevante a los hallazgos, especialmente en auditorías sensibles	Formato validado con firma del entrevistado o correo institucional de confirmación	Es recomendable cuando no se dispone de grabación. Debe incluir: fecha, lugar, cargo, resumen fiel, validación explícita del entrevistado. Refuerza la trazabilidad y veracidad de lo declarado.
Opinión Experta	Declaración técnica de un profesional con credenciales verificables y experiencia reconocida.	Análisis especializados, validación de temas complejos, respaldo técnico a hallazgos críticos.	Informe técnico firmado, anexo al informe de auditoría, ficha de evaluación del experto.	Debe cumplir con: relevancia técnica, reconocimiento profesional, independencia, y documentación de la evaluación del experto. Adquiere alta confiabilidad si se verifica su competencia.

b.4. Evidencia Analítica

La evidencia analítica es aquella que se deriva del análisis lógico, razonamiento deductivo y aplicación de metodologías cuantitativas y cualitativas por parte del auditor interno. Esta evidencia no se origina de observaciones directas o testimonios, sino del procesamiento riguroso de información previa y del ejercicio profesional del juicio basado en datos.

Este tipo de evidencia se obtiene mediante actividades tales como; comparaciones, cálculos, análisis de tendencias, correlaciones, simulaciones, modelamiento estadístico, visualizaciones de datos y re-ejecuciones. Representa una de las formas más versátiles y potentes para sustentar los hallazgos, ya que permite integrar múltiples fuentes y establecer relaciones causa-efecto.

Tabla N° 11: Algunas Técnicas y Métodos para Evidencia Analítica

Técnica	Descripción	Ejemplos en Auditoría Interna
Comparación	Contraste entre datos esperados y observados, internos vs. externos, históricos vs. actuales	Comparar presupuestos ejecutados con planes financieros; desempeño de filiales entre regiones
Cálculos y Métricas	Elaboración de indicadores financieros y operativos para evaluar desempeño, eficiencia o economía	Ratios financieras, costo-beneficio, análisis de productividad, <i>KPIs</i> por unidad funcional
Análisis de Regresión y Correlación	Evaluación estadística de relaciones entre variables para explicar variaciones o anticipar comportamientos	Determinar impacto de la rotación de personal en errores operativos; evaluar causalidad de fallos
Análisis de Variación	Determinación de desviaciones significativas respecto a estándares o períodos anteriores	Variaciones en costos, ingresos, tiempos de respuesta o tasa de cumplimiento
Reejecución	Repetición independiente de cálculos o procedimientos por parte del auditor para validar exactitud	Verificación de planillas de nómina, recálculo de intereses, simulaciones de sistemas contables
Simulación	Ejecución de escenarios hipotéticos para validar decisiones, políticas o procesos	Simular decisiones bajo diferentes supuestos financieros o operacionales
Visualización de Datos	Uso de gráficos y herramientas de BI para descubrir patrones o anomalías	<i>Dashboards</i> de riesgo, análisis de fraude, mapas de calor de cumplimiento

b.4.1. Argumentación racional y lógica profesional

Además del tratamiento de datos, la evidencia analítica se fortalece mediante la aplicación del razonamiento lógico formal, en el cual el auditor interno estructura sus inferencias de forma coherente, siguiendo reglas de validez deductiva e inductiva. La lógica permite evaluar la congruencia entre los hechos observados y las conclusiones propuestas.

- **Aplicación práctica:** Analizar la coherencia interna de una política pública con sus resultados observados y detectar falacias en la justificación de decisiones administrativas.
- **Atención crítica:** Los auditores internos deben aplicar pensamiento crítico al evaluar tanto su propio razonamiento como el de la administración, con el fin de identificar y mitigar posibles sesgos cognitivos, tales como la confirmación selectiva, las inferencias no fundamentadas o la extrapolación indebida de datos aislados. Este enfoque fortalece la objetividad y la calidad del juicio profesional en la formulación de hallazgos y conclusiones.

b.4.2. Importancia de la evidencia analítica

La evidencia analítica sustenta los cuatro elementos fundamentales de los hallazgos de auditoría (criterio, condición, causa y efecto), y permite:

- Formular conclusiones respaldadas en modelos rigurosos.
- Identificar desviaciones sistémicas.
- Determinar eficiencia, eficacia y economía en el uso de recursos.
- Argumentar recomendaciones de valor agregado.

Su credibilidad y persuasión dependerán de:

- La solidez de la metodología analítica utilizada.
- La competencia técnica del equipo auditor.
- La claridad, trazabilidad y replicabilidad de los procedimientos aplicados.
- La documentación precisa y verificable del análisis realizado.

b.4.3. Obtención y registro de la evidencia analítica

La evidencia analítica debe ser generada, documentada y archivada de manera que no solo cumpla con los criterios de suficiencia, confiabilidad y relevancia, sino que además sea completamente trazable y replicable.

El análisis realizado, sea en papel o en plataformas digitales (Excel, software de BI, herramientas estadísticas TI), constituye evidencia solo si está adecuadamente registrado. La argumentación lógica y las instrucciones de análisis deben quedar escritas, detallando:

- Fuente de datos.
- Parámetros utilizados.
- Criterios de comparación.
- Supuestos aplicados.
- Limitaciones del análisis.
- Interpretación y justificación de las conclusiones derivadas.

Es recomendable que el análisis esté soportado por códigos fuente, fórmulas aplicadas, pantallazos, registros de auditoría (logs) y cualquier otro insumo que permita reproducirlo.

b.4.4. Tipos de análisis de datos: descriptivos, diagnóstico, predictivo y prescriptivo

Existen cuatro tipos principales de análisis de datos en los cuales las técnicas de IA pueden contribuir al trabajo de auditoría interna, especialmente en los de tipo predictivo y prescriptivo:

Tabla N° 12: Tipos de Análisis de Datos

Tipo de Análisis	Pregunta que responde	Propósito	Descripción	Ejemplos en Auditoría Interna
Descriptivo	¿Qué ocurrió?	Resumir y presentar los datos existentes para entender el comportamiento pasado.	Informar sobre eventos y desempeño, generalmente agregando y resumiendo datos mediante técnicas como promedios y comparaciones entre periodos.	Tendencias de compras, volumen de pagos por unidad, variaciones intermensuales, comportamiento del gasto.
Diagnóstico	¿Por qué pasó?	Identificar causas raíz y relaciones detrás de los datos observados.	Interpretar eventos y desempeño identificando tendencias subyacentes y causas y efectos.	Duplicidad de pagos, sobrecostos, fallas de control, retrasos sistemáticos, proveedores atípicos.
Predictivo	¿Qué podría pasar?	Anticipar resultados futuros usando patrones históricos y modelos estadísticos o de <i>machine learning</i> .	Utilizar tendencias y modelos de interdependencias y correlaciones para generar pronósticos sobre eventos y desempeño futuros.	Predicción de desviaciones presupuestarias, riesgo de fraude, quiebras de stock, patrones inusuales de compras.
Prescriptivo	¿Qué debemos hacer?	Sugerir acciones óptimas basadas en análisis predictivo para mejorar resultados futuros.	Usar modelos predictivos para identificar acciones que optimicen el desempeño futuro.	Priorización de auditorías, rediseño de controles, optimización de procesos, asignación óptima de recursos.

En Anexo N° 10 de la *Guía de Gestión y Servicios de Auditoría Interna (GGSAI) N.º 3: Planificación del Trabajo de Auditoría Interna*, se presentan más detalles sobre este tipo de análisis.

b.4.5. Debilidades potenciales en la obtención de evidencia analítica

La confiabilidad de la evidencia analítica puede verse afectada por múltiples factores. Las debilidades más frecuentes incluyen:

- **Aplicación de técnicas inadecuadas:** Usar análisis descriptivos cuando el problema requiere inferencia estadística, o aplicar correlaciones sin verificar causalidad.
- **Falta de rigor metodológico:** Omisión de supuestos clave, datos no depurados, métodos no validados, o manipulación selectiva de datos.
- **Base defectuosa:** El análisis se construye sobre evidencia primaria débil o inexacta (documentos no válidos, datos erróneos, testimonios sesgados).
- **Errores de interpretación:** Confundir relación con causalidad, extrapolar sin justificación, inferir más allá del margen razonable.
- **Ausencia de validación cruzada:** No se triangulan los resultados con otras fuentes independientes o evidencias.



Temas Claves

- *La evidencia analítica se genera mediante técnicas como comparaciones, cálculos, regresiones o simulaciones, y se basa en razonamiento lógico y análisis riguroso de datos.*
- *Su valor depende de la metodología, competencia técnica y documentación clara que asegure trazabilidad y replicabilidad.*
- *Las debilidades comunes incluyen técnicas inapropiadas, datos incorrectos, errores de interpretación y falta de validación cruzada.*

f. Evidencia circunstancial

La evidencia circunstancial se refiere a hechos observables que, aunque no prueban de manera directa un hecho principal, permiten inferir razonablemente su existencia mediante el uso de la lógica, el contexto y el juicio profesional del auditor interno.

Este tipo de evidencia no confirma el hecho en sí, pero sugiere que, dadas las circunstancias y en ausencia de una explicación alternativa creíble, el hecho podría haber ocurrido. En esencia, crea una presunción lógica o indicio razonable sobre una situación que debe investigarse más a fondo.

Ejemplo: Comprobantes de viáticos revelan que un jefe de la unidad de compras y un proveedor coincidieron repetidamente en la misma ciudad y hotel durante licitaciones clave. Aunque no se demuestra contacto directo, se podría inferir una posible relación no declarada.

Tabla N° 13: Consideraciones Técnicas para la Evaluación de la Evidencia Circunstancial

Criterio	Aplicación
Lógica e inferencia razonable	La evidencia debe permitir deducir hechos coherentes con los objetivos del trabajo de auditoría.
Evaluación del contexto	Se debe considerar el entorno completo de los hechos, patrones repetitivos, oportunidad, beneficio obtenido.
Corroboración cruzada	Siempre debe contrastarse con otros tipos de evidencia (documental, testimonial, analítica, observacional).
Valor como indicio, no prueba directa	No debe usarse por sí sola para emitir una conclusión definitiva.
Documentación clara	Debe describirse el hecho observado, el contexto, el razonamiento seguido, y las hipótesis alternativas.

f.1. Riesgos de uso inadecuado

El uso incorrecto de evidencia circunstancial puede conducir a conclusiones inválidas o sesgadas. El auditor interno debe evitar:

- Asumir causalidad sin prueba directa.
- Ignorar explicaciones alternativas plausibles.
- Sobredimensionar el valor de patrones coincidentes.
- Emitir juicios sin corroboración con evidencia más sólida.

Ejemplo de error de interpretación: Concluir colusión solo por coincidencia geográfica sin validar si existió contacto funcional o interés común.

f.2. Uso prudente y profesional de la información

La evidencia circunstancial es útil en trabajos de auditoría que investigan:

- Fraude o colusión.
- Conflictos de interés.
- Conductas irregulares o poco éticas.
- Incumplimientos encubiertos.

No debe descartarse por no ser concluyente, pero su uso exige un juicio profesional riguroso, escritura lógica del análisis y, necesariamente, complementación con evidencia más directa



Temas Claves

- *La evidencia circunstancial permite inferir en determinados casos hechos mediante lógica y contexto, sin probarlos directamente.*
- *Su valor radica en combinarse con otros tipos de evidencia y debe ser claramente documentada y analizada críticamente.*
- *Su mal uso puede llevar a errores graves; requiere juicio profesional riguroso y prudencia, especialmente en auditorías de fraude o conflictos de interés.*

g. Evidencia concluyente

La evidencia concluyente es aquella que, por su naturaleza, contenido y forma de obtención, permite establecer una única conclusión lógica, razonable y definitiva respecto al hecho que se pretende probar. Su nivel de certeza es tan alto que no requiere corroboración adicional, ni admite interpretaciones alternativas plausibles.

Este tipo de evidencia posee las siguientes características esenciales:

- **Objetiva:** No está sujeta a interpretación subjetiva.
- **Irrefutable:** No puede ser negada razonablemente.
- **Autónoma:** Por sí sola es suficiente para sustentar un hallazgo.
- **Directa:** Demuestra de forma clara la ocurrencia de un hecho.

Ejemplo 1: Un registro oficial del sistema de control de acceso muestra que un usuario ingresó a un área restringida con su tarjeta personal a las 03:17 a.m., fuera de su turno, y coincide exactamente con el momento de la sustracción de bienes. No existen registros de acceso compartido o robos de credenciales. Esto permite concluir razonablemente la participación directa del usuario en el hecho.

Ejemplo 2: Una resolución firmada por un funcionario que ya no tenía atribuciones legales al momento de su emisión, según consta en el acto administrativo de su cese, registrado y notificado formalmente días antes. La evidencia permite concluir que el acto carece de validez legal por incompetencia de origen.

Tabla N° 14: Criterios para Evaluar la Fortaleza y Validez de la Conclusión

Criterio	Aplicación en Auditoría Interna
Autenticidad	El origen de la evidencia debe ser verificable (documento oficial, fuente directa, registro no alterado).
Integridad del contenido	La información debe estar completa, sin alteraciones ni omisiones.
Verificabilidad independiente	Debe poder ser validada por otros sin necesidad de interpretación subjetiva.
Inequívoco	Conduce a una sola conclusión razonable; no admite explicaciones alternativas.
Legalidad y trazabilidad	Su obtención debe cumplir con normativas legales, éticas y profesionales.

Advertencia sobre su uso

- La evidencia concluyente no es común en auditoría interna, especialmente en entornos complejos. Su uso debe ser preciso y reservado a casos donde no haya duda razonable.
- No debe confundirse con evidencia fuerte o persuasiva que aún requiere validación.
- Si se identifica una evidencia concluyente, esta debe ser documentada con especial detalle, describiendo claramente su origen, contenido, implicancias y la razón por la cual no requiere corroboración adicional.

Tabla N° 15: Ejemplos Adicionales de Evidencia Concluyente

Situación	Evidencia Concluyente
Registro de tiempo manipulado	Bitácora electrónica muestra edición manual de entradas por parte del usuario responsable.
Contratación simulada	Firma en contrato corresponde a un tercero sin poder legal, según registro notarial.
Falta de control de acceso	Registro digital de acceso muestra ingreso de persona no autorizada durante el incidente.



Temas Claves

La evidencia concluyente:

- *Es objetiva, directa e irrefutable y permite llegar a una única conclusión lógica y definitiva.*
- *No necesita ser corroborada ni admite interpretaciones alternativas, su autenticidad, integridad y trazabilidad deben estar verificadas.*
- *Es poco frecuente en auditoría interna y debe documentarse cuidadosamente cuando se utilice por su alto valor probatorio.*

h. Evidencia digital de auditoría

Se refiere a toda la información relevante que se genera, transmite, almacena o presenta en formato electrónico, y que es utilizada por el auditor interno para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones en el marco de un trabajo de auditoría interna.

h.1. Naturaleza y características

La evidencia digital puede adoptar diversas formas, incluyendo pero no limitado a:

- Registros electrónicos (logs) de sistemas informáticos.
- Documentos escaneados.
- Capturas de pantalla.
- Archivos *PDF, Excel, Word*.
- Correos electrónicos.
- Bases de datos.
- Registros en la nube.
- Informes generados por sistemas de información TI.

h.2. Relevancia en el contexto de auditoría interna

La digitalización masiva de operaciones en el sector público y privado implica que la mayoría de los documentos y datos están ahora en formato digital. Por tanto, la evidencia digital se ha convertido en una de las principales formas de respaldo para los auditores internos, quienes deben poseer competencias tecnológicas para su revisión y validación.

La evaluación de evidencia digital es particularmente útil para:

- Verificar transacciones automatizadas.
- Identificar accesos no autorizados.
- Validar integridad de los procesos.
- Detectar fraudes o irregularidades mediante análisis de patrones.
- Verificar cumplimiento normativo en sistemas automatizados.

h.3. Requisitos técnicos y controles clave

El auditor interno debe considerar los siguientes aspectos técnicos al evaluar evidencia digital:

Tabla N° 16: Resumen de Requisitos Técnicos y Controles Clave

Requisito Técnico	Consideraciones de Auditoría
Control de acceso	Revisar si existen permisos adecuados y segregación de funciones en los sistemas.
Registros de auditoría (logs)	Validar que los sistemas registren actividades relevantes con fecha/hora y usuarios.
Mecanismos de integridad	Confirmar que los documentos digitales no hayan sido modificados (uso de hash, firmas digitales, etc.).
Backups y disponibilidad	Verificar existencia de respaldos y que la información esté disponible para revisión futura.
Autenticidad de la fuente	Confirmar que el origen del dato o documento sea fiable y rastreable.

h.4. Técnicas de recolección y verificación

El auditor interno puede utilizar distintas herramientas y técnicas para recolectar y verificar evidencia digital:

- Acceso directo a sistemas (*data extraction*).
- Capturas de pantalla documentadas y fechadas.
- Utilización de software de análisis de datos (*GAS, ACL, IDEA*).
- Rastreabilidad de logs de auditoría.
- Validación cruzada con evidencia documental o testimonial.

h.5. Consideraciones de seguridad y confidencialidad

La manipulación y resguardo de la evidencia digital debe seguir prácticas de seguridad y confidencialidad y protección de la información:

- Evitar copias innecesarias o fuera de ambientes seguros.
- Documentar claramente quién accede a la evidencia y cuándo.
- Usar medios cifrados para su almacenamiento y transferencia.

h.6. Documentación y trazabilidad en los papeles de trabajo

Una documentación adecuada y trazable de la evidencia digital es esencial para garantizar la calidad, validez y verificabilidad del trabajo de auditoría interna. Esto se encuentra en línea con los principios del *Dominio V: Realización de Servicios de Auditoría*, que exigen que toda la evidencia del trabajo sea relevante, suficiente, confiable y útil, y que esté debidamente documentada.

El propósito de este proceso es asegurar que toda evidencia digital recopilada durante un trabajo de auditoría pueda:

- Ser rastreada a su origen.
- Ser entendida por un tercero independiente.
- Sustentar conclusiones y recomendaciones.
- Responder a procesos de supervisión, revisión y evaluación de calidad.

Tabla N° 17: Elementos Clave que Debe Contener la Documentación

Elemento	Descripción	Buenas Prácticas
Fuente del dato	Identificación clara del origen del dato digital (nombre del sistema, módulo, tabla, pantalla, etc.).	Incluir nombre del sistema (ej. SIGFE), ubicación (módulo de pagos), nombre del informe o archivo (ej. “Reporte de pagos procesados - marzo.xlsx”).
Fecha y hora de recolección	Indicar el momento exacto en que se obtuvo la evidencia digital, especialmente en entornos cambiantes.	Registrar fecha/hora del sistema y del acceso del auditor. Anexar metadatos o logs si es posible.
Persona responsable del registro	Indicar quién recolectó la evidencia y quién la revisó. Incluye personal auditado si participa en la generación.	Registrar nombre y cargo del auditor y/o del funcionario que entregó o validó el dato. Utilizar firmas digitales si aplica.
Procedimiento mediante el cual se obtuvo	Describir el método específico empleado para recolectar la evidencia (consulta directa, exportación de datos, entrevista digital, etc.).	Explicar paso a paso cómo se accedió, qué comandos o filtros se usaron, y si se contó con asistencia técnica. Anexar capturas de pantalla.

h.7. Riesgos asociados a la calidad y fiabilidad de la información utilizada como evidencia digital de auditoría

Según la *Norma 14.1: Recopilación de información para el análisis y evaluación*, la evidencia debe ser, relevante, fiable y suficiente. En el caso de evidencia digital, esto implica que pueden existir riesgos como:

- **Pérdida de autenticación:** La identidad de la persona u organización que ha creado la información no puede ser confirmada o verificada.
- **Falta de Integridad:** No se puede asegurar que la información no ha sido intencional o accidentalmente alterada o destruida al ser creada, procesada, transmitida, mantenida o archivada.
- **Pérdida de autorización:** No se puede asegurar que la información ha sido preparada, procesada, corregida, enviada, recibida y accesada por personas autorizadas o responsables.
- **Pérdida de No – repudio:** Una persona, u organización que ha enviado o recibido información electrónica podría desconocer su contenido, el envío o la recepción de un documento electrónico.
- **Dificultad para la disponibilidad y accesibilidad:** La organización puede no contar con datos disponibles y accesibles para las operaciones estratégicas de la organización y para la gestión de los negocios.
- **Pérdida de fiabilidad:** Cuando no se puede asegurar que se puede mantener un documento electrónico protegido y accesible para su divulgación o revelación solo a una lista determinada de personas autorizadas y responsables.

También se deben analizar en qué nivel están presentes los riesgos asociados con incertidumbres legales, dependencia del servicio informático de terceros entregado a la organización, dependencia total de los sistemas de información propios y pérdida de información estratégica desde las bases de datos, entre otros.



Temas Claves

- *La evidencia digital incluye registros, documentos y datos en formato electrónico; es cada vez más común y requiere competencias tecnológicas del auditor para su validación.*
- *Su integridad, autenticidad, trazabilidad y seguridad deben ser garantizadas mediante controles técnicos (acceso, logs, firmas digitales) y prácticas rigurosas de documentación.*
- *Los principales riesgos incluyen pérdida de autenticación, integridad y autorización, además de posibles dificultades de disponibilidad, acceso y fiabilidad de la información.*

Aplicación de Procedimientos y Pruebas de Auditoría

Para sustentar adecuadamente los hallazgos de auditoría, el auditor interno deberá obtener evidencia relevante, fiable y suficiente, durante la ejecución de las actividades en terreno, mediante la aplicación de pruebas de auditoría previamente definidas en el programa de trabajo aprobado por el Jefe de Auditoría Interna.

Las pruebas de auditoría constituyen procedimientos técnicos diseñados con el propósito de recolectar evidencia relevante, fiable y suficiente que permita contrastar los criterios de auditoría con las condiciones observadas en los procesos examinados. Su formulación debe orientarse a verificar la existencia formal, el diseño adecuado, la implantación efectiva y la operatividad sostenida de los controles clave vinculados a los riesgos relevantes en la actividad bajo revisión.

La planificación y registro de estos procedimientos dentro del programa de trabajo constituye una herramienta estructural para evaluar la adecuación del sistema de control interno, permitiendo al auditor concluir, con base en la evidencia recolectada, si los controles:

- Existen conforme a políticas y procedimientos vigentes (diseño).
- Han sido implementados en la operación del proceso de acuerdo con el diseño.
- Funcionan adecuadamente en la práctica conforme, al diseño previsto.
- Contribuyen de manera razonable a la mitigación de los riesgos y al logro de los objetivos organizacionales.

Entre los procedimientos más comunes que pueden ser definidos en la fase de planificación, y que se ejecutan posteriormente como pruebas de auditoría, se encuentran aquellos de naturaleza manual y aquellos asistidos por herramientas tecnológicas, los cuales se seleccionan en función del tipo de proceso auditado, la disponibilidad de datos y el enfoque metodológico adoptado.

La tabla a continuación sintetiza los principales procedimientos de auditoría de tipo manual, empleadas por los auditores internos para obtener y validar evidencia durante sus evaluaciones. Cada procedimiento tiene un propósito específico que contribuye a la formación de hallazgos sólidos y sustentado.

Para mayores detalles en la materia, revisar la *GGSAI N.º 3: Planificación del Trabajo de Auditoría Interna*.

Tabla N° 18: Procedimientos Manuales en Auditoría Interna – Finalidad, Uso y Observaciones Técnicas

Procedimiento	Finalidad Principal	Observaciones Técnicas
Consulta	Obtener información verbal o escrita sobre hechos, criterios o procesos.	No es suficiente por sí sola para sustentar hallazgos críticos; requiere ser corroborada con evidencia documental, física o analítica.
Observación	Verificación directa de la ejecución de procesos, controles o comportamientos.	Debe documentarse en el momento; ideal para procesos en tiempo real o para validar comportamientos del entorno de control.
Inspección	Revisión física de activos y/o documental de registros, contratos u otros soportes.	Requiere validación de autenticidad. Útil para constatar existencia, condición y legalidad de bienes y documentos.
Comprobación de respaldo (Vouching)	Verificación hacia atrás desde los registros contables hasta la evidencia fuente.	Evalúa la validez de los registros contables. Es clave en auditorías financieras o de cumplimiento normativo.
Rastreo (Tracing)	Verificación hacia adelante desde la evidencia fuente hasta los registros contables.	Evalúa la integridad del registro contable. Asegura que la información clave fue correctamente registrada.

Tabla N° 18: Procedimientos Manuales en Auditoría Interna – Finalidad, Uso y Observaciones Técnicas (continúa)

Procedimiento	Finalidad Principal	Observaciones Técnicas
Reejecución	Repetición independiente de cálculos, procesos o controles por parte del auditor.	Altamente confiable. Requiere acceso a los datos originales. Útil en áreas de TI, nómina, cálculo de beneficios, etc.
Confirmación	Verificación externa con terceros sobre saldos, condiciones o transacciones.	Proporciona evidencia independiente. Se recomienda en auditorías financieras, contratos, cuentas por cobrar/pagar, bienes custodiados.
Investigación	Análisis específico ante indicios de fraude, corrupción, colusión u otras anomalías.	Involucra revisión profunda de registros, entrevistas dirigidas, análisis forense y validación cruzada de información.
Evaluación Profesional	Emitir juicio experto del auditor sobre eficacia de controles o razonabilidad de hallazgos.	Debe estar sustentada en evidencia suficiente, competente y documentada. Se fortalece con marcos de control (COSO, COBIT, etc.) y criterios claros.
Procedimientos Analíticos	Identificar tendencias, variaciones, inconsistencias o relaciones inusuales.	Se puede aplicar en la planificación (análisis preliminar) o en el desarrollo del trabajo. Se fortalece si se usan herramientas CAAT o bases históricas.
Triangulación de Evidencia	Contrastar y validar un hecho mediante la combinación de diferentes tipos de evidencia.	Reforzada por las NOGAI como método para mejorar la fiabilidad. Ejemplo: entrevista + documento + observación directa.
Revisión Documental Comparativa	Contrastar versiones, fuentes o registros para detectar inconsistencias.	Muy útil en procesos administrativos, adquisiciones, planificación estratégica o análisis normativo.

En forma complementaria, La tabla siguiente describe las principales aplicaciones de herramientas tecnológicas conocidas como *CAAT*, con sus respectivas finalidades. Estas herramientas permiten a los auditores internos manejar grandes volúmenes de datos, automatizar procesos analíticos y fortalecer la detección de riesgos, errores y anomalías en entornos digitales. Su uso incrementa la eficiencia, profundidad y trazabilidad de los procedimientos de auditoría, aportando evidencia más robusta y verificable.

Para mayores detalles sobre la materia, revisar *GGSAI N.º 3: Planificación del Trabajo de Auditoría Interna*.

Tabla N° 19: Resumen de Utilidad de Herramientas Tecnológicas en Auditoría Interna

CAAT Aplicada	Finalidad Principal	Observaciones Técnicas
Software General de Auditoría (GAS)	Automatizar la revisión masiva de registros, analizar transacciones, detectar patrones o anomalías.	Incluye herramientas como <i>ACL</i> , <i>IDEA</i> , <i>Arbutus</i> . Permiten filtrar, clasificar, agrupar y auditar 100% de una base de datos. Ideal en nómina, compras y pagos.
Software Utilitario	Convertir, limpiar y normalizar datos de múltiples fuentes para su análisis posterior.	Ejemplo: Excel avanzado, <i>Power Query</i> , scripts en <i>Python</i> . Son clave para preparar datos extraídos de sistemas disímiles (<i>ERP</i> , <i>SIGFE</i> , etc.).

Tabla N° 19: Resumen de Utilidad de Herramientas Tecnológicas en Auditoría Interna (continúa)

CAAT Aplicada	Finalidad Principal	Observaciones Técnicas
Datos de Prueba (<i>Test Data</i>)	Insertar datos simulados en sistemas productivos o de prueba para verificar la funcionalidad de controles automáticos.	Útil para validar reglas de negocio, controles de validación de sistemas, autorizaciones y trazabilidad. Requiere coordinación con TI para no afectar producción.
Análisis de Traza y Mapeo (<i>Audit Trail Mapping</i>)	Rastrear el flujo de decisiones o datos en sistemas electrónicos, incluyendo registros de auditoría del sistema.	Evalúa el cumplimiento de secuencias, segregación de funciones y accesos indebidos. Fundamental en auditorías TI y de seguridad lógica.
Sistemas Expertos de Auditoría	Evaluar procesos mediante inteligencia artificial o reglas lógicas programadas (<i>machine learning</i> , reglas SI/NO).	Se utilizan en áreas de riesgos repetitivos. Pueden operar con árboles de decisión, alertas automáticas o modelos predictivos (fraude, duplicidades).



Temas Claves

- Durante la ejecución del trabajo, el auditor interno debe aplicar pruebas planificadas que permitan obtener evidencia suficiente, fiable y relevante para sustentar los hallazgos.
- Para ello, se utilizan técnicas manuales y herramientas tecnológicas (CAAT), seleccionadas según el tipo de proceso y los datos disponibles.
- Los hallazgos deben basarse en evidencia documentada y verificable, garantizando su validez técnica y utilidad para la toma de decisiones.

Paso N° 3

Análisis y Evaluación de la Información - Discusión de Hallazgos y Conclusiones



1

Objetivo del Análisis y Evaluación de la Información

El objetivo principal de esta fase es concluir si los controles claves que mitigan los riesgos, están diseñados adecuadamente, están implantados y funcionan según lo diseñado. Lo anterior requiere utilizar el criterio profesional al evaluar la evidencia reunida y llegar a conclusiones informadas.

La información obtenida en una determinada actividad bajo revisión se examina y evalúa contra los criterios de auditoría. El alcance y profundidad del referido análisis debió haber sido definido en el programa de trabajo aprobado por el Jefe de Auditoría, entre otros, en función del objetivo general y de los objetivos específicos, del riesgo de auditoría, de la naturaleza y características de la actividad donde se realiza el trabajo.

Las discusiones del avance del trabajo podrán realizarse entre los integrantes del equipo de auditoría, el supervisor o el Jefe de Auditoría, según sea la estructura de la función de auditoría interna. Esta discusión técnica debe darse en forma continua y programada, a fin de que los auditores participantes, intercambien puntos de vista y fortalezcan el análisis de los puntos críticos.

Una adecuada evaluación e interpretación de los resultados solo es posible si se han tomado como base todos los elementos necesarios que permitan emitir una opinión sobre la efectividad de los controles claves en relación con la capacidad para mitigar el riesgo, así como sobre el cumplimiento de la normativa, entre otros elementos.

2

Comparación de Condiciones Existentes con los Criterios de Evaluación

Una función esencial del auditor interno es comparar la condición observada en la actividad bajo revisión con los criterios de evaluación definidos durante la planificación del trabajo. Esta comparación permite identificar brechas, deficiencias o incumplimientos que, tras un análisis riguroso, pueden constituir hallazgos de auditoría.

De acuerdo con la *Norma 13.4: Criterios de evaluación*, los auditores internos deben seleccionar los criterios más adecuados según los objetivos y el alcance del trabajo. En servicios de aseguramiento, esta identificación es obligatoria; en servicios de asesoramiento, dependerá de lo acordado con las partes interesadas. Asimismo, esta norma establece que, si la Alta Dirección o el Jefe de Servicio ya han definido criterios válidos, deben ser utilizados. En caso contrario, el auditor debe acordar criterios apropiados con dichas autoridades.

Los criterios de evaluación pueden derivarse de fuentes diversas:

- **Internas:** políticas, procedimientos, metas o indicadores de desempeño.
- **Externas:** leyes, normativas, contratos o estándares regulatorios.
- **Referenciales:** marcos normativos, guías profesionales o buenas prácticas del sector.
- **No formalizadas:** procedimientos operativos habituales aunque no documentados.
- **Diseño de controles:** cuando se espera que las actividades funcionen bajo ciertos esquemas de control.

Durante la ejecución del trabajo, el auditor interno compara los criterios con la condición observada, es decir, lo que efectivamente sucede, sustentado en evidencia documental, observación directa, entrevistas u otras técnicas.

Por ejemplo, si se audita la gestión de inventarios y se establece como criterio el registro preciso de productos, conteos regulares y almacenamiento adecuado, cualquier desviación documentada, como errores frecuentes, conteos irregulares o deficiencias en las condiciones de resguardo, constituye una brecha entre lo esperado y lo observado.

Esta brecha representa un posible hallazgo, cuya validez dependerá de:

- El nivel de riesgo del proceso bajo revisión.
- La gravedad y recurrencia de la desviación.
- La calidad del análisis y de la evidencia obtenida.
- La relación costo-beneficio de continuar con pruebas adicionales.

Si la evidencia no es concluyente, se deberá ejercer debido cuidado profesional para decidir si se requieren análisis adicionales, actualizando el programa de trabajo y sometiéndolo nuevamente a aprobación del Jefe de Auditoría.

Cuando no se identifican diferencias relevantes y la evidencia disponible es suficiente, el auditor podrá emitir una conclusión sobre la razonabilidad de los procesos de gobernanza, gestión de riesgos y control evaluados.

Se reitera que si la organización no ha definido formalmente criterios adecuados, el auditor interno debe evaluar la situación y, cuando corresponda, recomendar la adopción de políticas o marcos de referencia pertinentes para cerrar esa brecha normativa o procedimental, fortaleciendo de esta manera al marco normativo y al mejoramiento continuo de los procesos. En este caso, los criterios deben ser acordados con el Jefe de Servicio y la Alta Dirección.

3

Análisis de Causa Raíz

El análisis de causa raíz constituye una herramienta crítica para que la auditoría interna identifique los factores subyacentes que explican las desviaciones detectadas frente a los criterios de evaluación establecidos. A diferencia de enfoques que se limitan a corregir síntomas, el análisis de causa raíz permite examinar en profundidad los elementos estructurales que originan las deficiencias, facilitando así la formulación de recomendaciones precisas, sostenibles y orientadas a la prevención.

Este enfoque es particularmente valioso ante la presencia de hallazgos recurrentes. Cuando una auditoría identifica la reiteración de errores o incumplimientos en diferentes periodos o áreas, ello indica que las acciones correctivas anteriores no han abordado las causas fundamentales. A través del análisis de causa raíz, los auditores internos pueden ir más allá de la respuesta inmediata, profundizando en aspectos relacionados con procesos, controles, competencias, cultura organizacional o estructuras de gobernanza.

Por ejemplo, si reiteradas auditorías revelan discrepancias entre registros contables e inventarios físicos, limitarse a ajustar los saldos tras cada auditoría no resolverá el problema subyacente. Un análisis de causa raíz bien estructurado podría revelar insuficiencia en la capacitación del personal, deficiencias en el diseño del sistema informático o una cultura organizacional con bajo nivel de control.

El análisis de causa raíz no solo fortalece la calidad técnica de las recomendaciones, sino que también impulsa una cultura de mejora continua y aprendizaje institucional. Al identificar causas estructurales, se promueve la implementación de soluciones robustas, favoreciendo una gestión de riesgos más eficaz y un cumplimiento normativo más sólido.

Desde la perspectiva de la auditoría interna, el análisis de causa raíz refuerza el valor agregado de los hallazgos, otorgándoles mayor fundamento metodológico y credibilidad. Esta brecha constituye un posible hallazgo, que debe ser validado con cuidado profesional, considerando factores como:

- El nivel de riesgo asociado al proceso.
- La criticidad de los hallazgos potenciales.
- La solidez del análisis realizado.
- La calidad y disponibilidad de la información.
- El costo-beneficio de continuar con procedimientos adicionales.

La comparación entre condición y criterio es la base del juicio del auditor interno. Cuando se identifican diferencias relevantes, corresponde analizar sus causas, consecuencias y posibles soluciones, sustentando así hallazgos que agreguen valor al proceso evaluado.

a. Temas

En auditoría interna, los Temas son patrones, tendencias o cuestiones recurrentes que surgen al observar de manera integral los hallazgos y conclusiones de múltiples trabajos de auditoría. A diferencia de los hallazgos individuales, los temas revelan señales más amplias sobre posibles debilidades estructurales, ineficiencias comunes o prácticas compartidas que afectan a varias unidades o procesos dentro de la organización.

El seguimiento sistemático de estos hallazgos permite identificar:

- Si las condiciones están mejorando o empeorando en relación con los criterios previamente definidos.
- La existencia de causas raíz comunes que generan deficiencias similares en distintos lugares.
- Oportunidades para compartir buenas prácticas que podrían mejorar la eficiencia o eficacia de procesos organizacionales.

La identificación de temas es especialmente relevante porque orienta a la función de auditoría interna hacia una mirada más amplia y orientada a la mejora continua, permitiendo anticipar riesgos, evitar la repetición de problemas y promover soluciones sostenibles. Estos temas pueden originar nuevos trabajos de auditoría, ya sean específicos o transversales, que aborden las causas raíz desde una perspectiva organizacional más integral. Entre los elementos a considerar se encuentran las debilidades significativas del control interno, el análisis profundo de las causas subyacentes, los avances o acciones en curso y el impacto transversal de los temas en diferentes unidades o procesos de la entidad.

b. Identificación de causas raíz en la formulación de hallazgos

Una vez determinados los hallazgos de auditoría, como resultado de la aplicación rigurosa de las pruebas contenidas en el programa de trabajo, el auditor interno debe haber realizado un análisis integral que considere: (i) el nivel de severidad y exposición al riesgo y (ii) la efectividad del control clave mitigante asociado. Este análisis permite obtener una visión clara sobre la causa raíz del hallazgo.

Entre las causas potenciales de hallazgos, pueden encontrarse situaciones tales como:

- Transacciones inusuales o no autorizadas.
- Diferencias significativas no esperadas o la ausencia de estas.
- Ineficiencias o ineficacias operativas.
- Errores materiales o sistemáticos.
- Faltas a la probidad administrativa.
- Irregularidades, actos ilícitos o fraude.
- Accesos no autorizados a sistemas de información.
- Divulgación o manipulación de información confidencial.
- Robo, espionaje digital o sabotaje de sistemas y sitios web.
- Uso no autorizado de software malicioso.
- Pérdida, alteración o uso indebido de recursos institucionales.

El entendimiento profundo de estas causas permite al auditor interno emitir recomendaciones que no solo corrijan el hallazgo inmediato, sino que también prevengan su recurrencia.

El análisis de causa raíz debe documentarse en los papeles de trabajo, incluyendo los riesgos, los hallazgos y las conclusiones parciales y finales, las causas potenciales y la causa raíz que originó el hallazgo, el efecto real o potencial que pudiera dar origen el hallazgo, las propuestas sobre acciones de mejora preventivas y correctivas, y el plan de acción (Ver Hoja 5: “Registro de Información: Recopilar, Analizar, Evaluar y Documentar, Bloque 3: Riesgos Críticos, Objetivos de Auditoría y Hallazgos Potenciales de la *Planilla de Trazabilidad del Trabajo de Auditoría Interna*).

Un adecuado análisis de estos elementos permitirá asegurar un informe de auditoría de calidad, que sea útil para la toma de decisiones y que contribuya a una permanente agregación de valor a los procesos.

Debido a que el proceso de gestión de riesgos en una organización es dinámico, cuando la Dirección haya implementado las medidas correctivas o preventivas respecto de las materias contenidas en el informe y el auditor interno realice el respectivo seguimiento, es esperable que tanto la efectividad de los controles como la exposición al riesgo puedan haber tenido mejoras en sus niveles (el nivel del control podría haber aumentado y/o el nivel de exposición al riesgo podría haber disminuido, entre otros), por lo que la Matriz de Riesgos Estratégica del Proceso a la fecha de seguimiento también se debería actualizar por los responsables operativos producto de la retroalimentación de auditoría interna.

c. Categorías principales de causa(s) raíz

Una medida fundamental para fortalecer el análisis dentro de los trabajos de auditoría consiste en establecer una clasificación estructurada de categorías principales de causas raíz, alineada con la naturaleza operativa, cultura organizacional, estructura de gobernanza y capacidad de gestión de la entidad.

Esta clasificación debe integrarse formalmente en el procedimiento operativo para la ejecución de los trabajos de auditoría interna, en particular durante la fase de análisis y evaluación de información y al determinar la causa raíz de los hallazgos. Su incorporación como herramienta de trabajo permitirá:

- Estandarizar el diagnóstico de causas raíz.
- Aumentar la objetividad en el análisis de desviaciones y deficiencias.
- Facilitar el diseño de planes de acción más eficaces.
- Generar valor añadido mediante recomendaciones alineadas con las capacidades institucionales.

Esta clasificación puede basarse en referencias de buenas prácticas globales relacionados con gobernanza, gestión, cultura y procesos, y utilizarse como base para matrices de riesgo organizacional, mapas de calor de causas raíz, temas y sistematización de aprendizajes institucionales.

El **Anexo N° 1** presenta, de forma ilustrativa, un conjunto de categorías globales de causas raíz, junto con su vinculación con elementos del control interno y los tipos de evidencia asociados.



Temas Claves

- *El objetivo principal durante la ejecución es evaluar si los controles clave están diseñados, implementados y operan eficazmente para mitigar riesgos significativos, utilizando evidencia suficiente y aplicando juicio profesional.*
- *La identificación de hallazgos se basa en comparar la condición observada con los criterios de auditoría previamente definidos, considerando el riesgo, la gravedad, la evidencia obtenida y la necesidad de pruebas adicionales.*
- *El análisis de causa raíz permite identificar los factores estructurales que explican las deficiencias detectadas, aportando profundidad técnica a las recomendaciones y previniendo la repetición de errores.*
- *La identificación de temas recurrentes en múltiples auditorías permite detectar debilidades sistémicas, compartir buenas prácticas y diseñar mejoras transversales, fortaleciendo la gestión estratégica de riesgos.*
- *Es una medida fundamental formular categorías de causa raíz alineadas con la naturaleza operativa, cultura organizacional, estructura de gobernanza y capacidad de gestión de la entidad.*

4

Técnicas para el Análisis de Causa Raíz

El análisis de causa raíz no se limita a un solo enfoque. Existen diversas técnicas que ofrecen estructuras metodológicas para descomponer un problema hasta llegar a su origen. Estas herramientas permiten al auditor interno abordar los hallazgos con una mirada más profunda, evitando conclusiones superficiales y orientando las recomendaciones hacia soluciones sostenibles.

Entre las técnicas más empleadas por los auditores internos se encuentran los Cinco Porqués, el Diagrama de Ishikawa, Análisis de Pareto, Análisis del Árbol de Fallas, Análisis de Árbol de Causas, Análisis de Barreras, Análisis de Eventos y Condiciones y Método SCAT. Cada una de estas metodologías se adapta a diferentes niveles de complejidad y naturaleza de los problemas, brindando a los equipos de auditoría herramientas eficaces para enriquecer sus análisis, especialmente en contextos donde los hallazgos tienden a repetirse o las causas no son evidentes a simple vista.

A continuación se analizarán sólo las primeras cuatro técnicas:

a. Técnica de los Cinco Porqués

La técnica de los Cinco Porqués (5 *Whys*) es una metodología de análisis de causa raíz que consiste en formular, de manera secuencial y lógica, la pregunta "¿porqué?" respecto de una condición no deseada u observación relevante, con el fin de identificar el origen profundo del problema. Al iterar esta indagación al menos cinco veces o las veces necesarias hasta alcanzar el nivel causal más fundamental, se busca revelar la causa raíz que da origen al hallazgo de auditoría. Esta técnica está alineada con el enfoque sistemático y disciplinado que exigen las Normas Globales de Auditoría Interna, particularmente en cuanto a la *Norma 4.2: Debido cuidado profesional*, que establece que los auditores internos deben aplicar un nivel de cuidado apropiado al investigar hallazgos, evaluar controles o determinar deficiencias de procesos.

El uso de los Cinco Porqués resulta especialmente útil en auditorías centradas en procesos administrativos, operativos o de cumplimiento, donde las desviaciones detectadas, como incumplimientos, errores repetitivos o fallas de control, pueden tener causas subyacentes más estructurales, como:

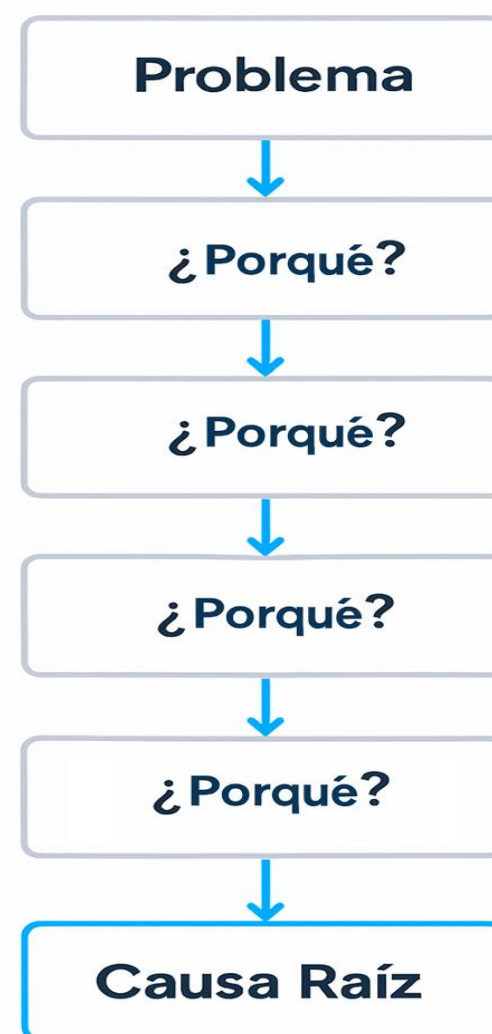
- Inadecuada capacitación del personal (relacionado con la *Norma 3.2: Desarrollo profesional continuo*).
- Deficiencias en los mecanismos de supervisión interna.
- Procesos de comunicación institucional ineficaces.
- Ambigüedades normativas o insuficiente documentación de procesos.
- Ausencia de métricas de desempeño o mecanismos de retroalimentación.

Incorporar esta técnica dentro de los procedimientos de auditoría contribuye a una mejor calidad de los resultados y evidencia la profundidad del análisis, conforme lo sugiere la *Norma 12.1: Evaluación interna de calidad*, fortaleciendo así la eficacia del trabajo de auditoría.

La incorporación de este tipo de técnica en los procedimientos de auditoría potencia la calidad de los resultados y proporciona evidencia objetiva sobre la profundidad del análisis realizado, en línea con lo establecido por la *Norma 12.1: Evaluación Interna de Calidad*. Esta práctica no solo fortalece la rigurosidad metodológica, sino que también mejora la eficacia general de los servicios de auditoría al facilitar una comprensión más precisa de las causas estructurales de los hallazgos observados.

Esquema N° 2: Técnica 5 Porqués

5 Porqués para Determinar Causa Raíz



Fuente: Elaboración CAIGG

Ejemplo:

En un Trabajo de auditoría sobre contrataciones públicas se detecta retraso en la firma de contratos con proveedores.

Desglose con los Cinco Porqués:

1. **¿Por qué se retrasó la firma del contrato?**
– Porque el expediente no fue aprobado a tiempo por la unidad jurídica.
2. **¿Por qué no fue aprobado a tiempo?**
– Porque la documentación estaba incompleta.
3. **¿Por qué estaba incompleta?**
– Porque no se utilizó el formulario estándar requerido.
4. **¿Por qué no se utilizó el formulario estándar?**
– Porque el personal desconocía su existencia.
5. **¿Por qué lo desconocía?**
– Porque no ha recibido capacitación ni información actualizada sobre procedimientos de contratación.

Conclusión: La causa raíz no está en el incumplimiento del procedimiento como tal, sino en una deficiencia en la gestión del conocimiento institucional, específicamente en la capacitación y difusión de normas internas. Esta conclusión permite al auditor interno ir más allá del síntoma y proponer acciones de mejora estructurales, tales como fortalecer los procesos de inducción, mejorar los mecanismos de comunicación normativa y establecer controles sobre el cumplimiento de los procedimientos por parte de las unidades usuarias.

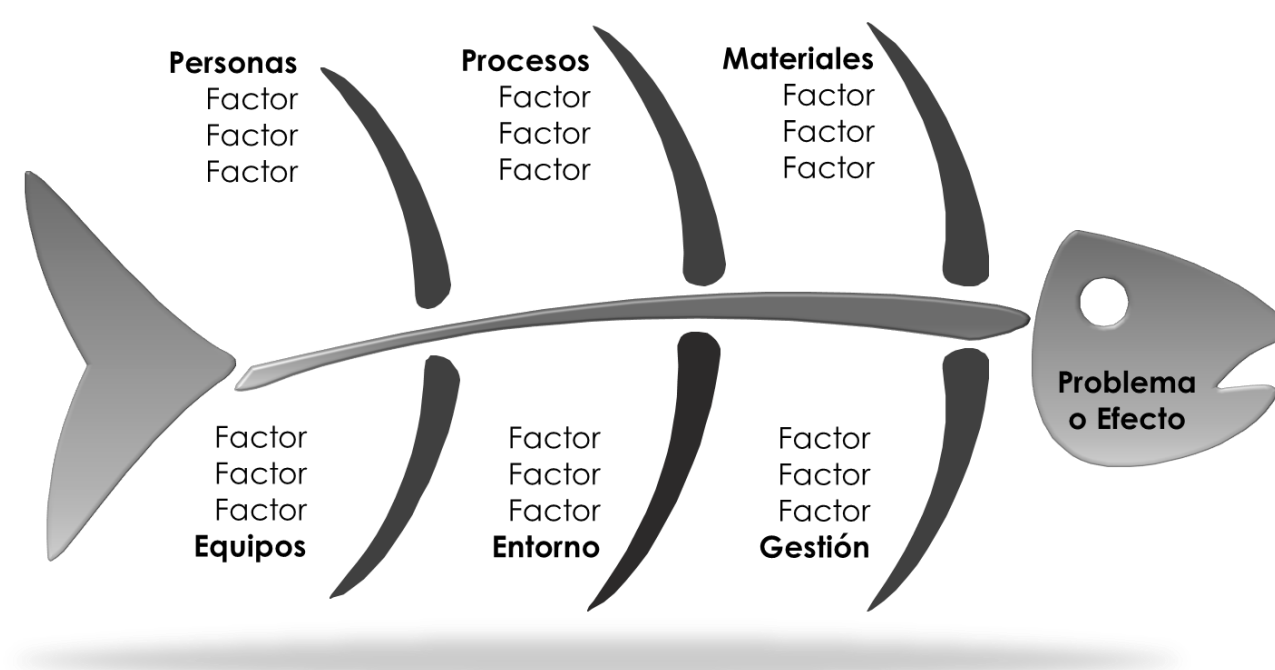
b. Diagrama de Espina de Pescado

El diagrama de espina de pescado, también conocido como diagrama de Ishikawa o de causa y efecto, es una herramienta visual ampliamente utilizada por los auditores internos cuando enfrentan problemas que no tienen una causa única o lineal. Este enfoque permite estructurar y visualizar de manera ordenada las múltiples causas que podrían estar contribuyendo a un hallazgo o desviación detectada durante el trabajo.

Su utilidad radica en que no se limita a indagar una sola cadena causal, sino que organiza el análisis en torno a varias categorías clave, lo cual facilita una exploración más integral del problema. La representación gráfica se asemeja al esqueleto de un pez, donde la “cabeza” contiene el problema identificado y las “espinas” representan las diferentes categorías desde las cuales pueden emerger causas. A su vez, cada categoría puede descomponerse en subcausas o factores específicos que ayudan a comprender la complejidad del asunto.

Las categorías más comúnmente utilizadas incluyen: Personas, Procesos, Materiales, Equipos, Entorno y Gestión. Esta taxonomía permite que los auditores identifiquen no solo fallas técnicas u operativas, sino también factores humanos, organizacionales o de contexto que pueden estar incidiendo en el desempeño de los procesos.

Esquema N° 3: Diagrama de Espina de Pescado



Fuente: Elaboración CAIGG

Ejemplo:

En un trabajo de auditoría al proceso de control de calidad en una planta de producción, se detecta un aumento en el índice de defectos de productos terminados. Al aplicar el diagrama de espina de pescado, el equipo de auditoría estructura las causas bajo distintas categorías:

- Bajo “Maquinaria”, se identifica como factor la configuración inadecuada de equipos y el uso de maquinaria obsoleta.
- En “Método”, se señala la falta de estandarización en los procedimientos de inspección.
- En “Mano de Obra”, surge la falta de capacitación del personal encargado del control final.
- En “Materiales”, se observa una variabilidad en la calidad del insumo principal.

Esta visualización ayuda a los auditores a integrar múltiples factores en su análisis y les permite enfocar sus pruebas adicionales o recomendaciones hacia las áreas que tienen mayor incidencia sistémica. Es una herramienta muy útil tanto para estructurar el análisis de causa raíz como para facilitar sesiones de trabajo colaborativo con los equipos auditados en contextos de mejora continua.

c. Análisis de Pareto

El análisis de Pareto, basado en el principio 80/20, es una técnica que permite a los auditores internos enfocar sus esfuerzos en aquellas causas que generan la mayor parte de los efectos observados. En términos prácticos, este enfoque establece que aproximadamente el 20% de las causas son responsables del 80% de los problemas. Aplicar esta lógica permite priorizar hallazgos de auditoría y concentrarse en los factores que realmente generan impacto en el desempeño organizacional.

La herramienta se operacionaliza mediante la elaboración de un gráfico de barras, donde las causas o tipos de fallas se organizan en orden descendente de frecuencia o impacto. A partir de este ordenamiento, se traza una línea de frecuencia acumulada que permite identificar el punto de mayor concentración de problemas. Este análisis gráfico orienta la toma de decisiones y ayuda a definir dónde aplicar medidas correctivas que generen resultados significativos con un uso eficiente de recursos.

Esquema N° 4: Análisis de Pareto



Fuente: Elaboración CAIGG

Ejemplo:

Durante una auditoría al proceso de gestión de inventarios, el auditor identifica múltiples fallas en los controles internos. Para priorizar la atención, construye un diagrama de Pareto registrando la frecuencia de cada tipo de incumplimiento observado: conteos inexactos, falta de control de acceso, retrasos en la actualización del sistema, entre otros.

El análisis muestra que dos causas, conteos inexactos y ausencia de controles de acceso representan aproximadamente el 80% de todas las fallas documentadas. A partir de este diagnóstico visual, el equipo de auditoría decide enfocar sus recomendaciones en reforzar los procedimientos de conteo físico y establecer restricciones en el acceso al almacén, ya que estas medidas podrían reducir de forma significativa la mayoría de los riesgos detectados.

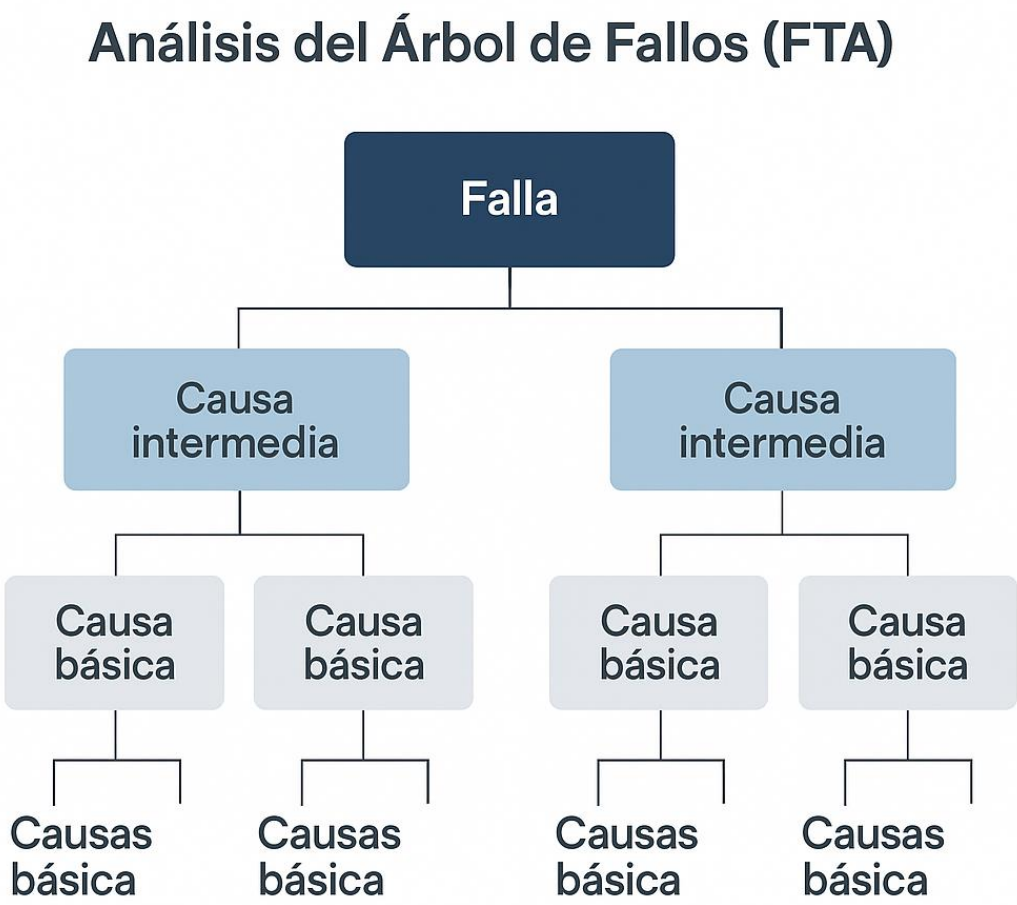
Esta técnica, además de ser útil en la ejecución de trabajos de auditoría, también facilita la comunicación de resultados a la alta dirección, al proporcionar una representación clara y cuantitativa del impacto de los hallazgos y de la priorización sugerida para su tratamiento.

d. Análisis del Árbol de Fallos (FTA)

El Análisis del Árbol de Fallos (FTA) es una técnica estructurada y visual que permite a los auditores internos explorar de manera lógica y descendente las posibles causas que podrían originar un evento no deseado. Esta metodología parte de un hecho crítico (la "falla") y se descompone progresivamente en causas intermedias y causas básicas, generando una estructura ramificada que facilita el entendimiento de cómo se interrelacionan los distintos factores de riesgo.

La herramienta es especialmente útil para analizar incidentes operacionales complejos, en los que múltiples fallos menores o debilidades del sistema pueden combinarse para generar un problema mayor. El FTA proporciona una perspectiva integral de los factores contribuyentes, lo que lo convierte en un instrumento valioso para auditorías en áreas como tecnología, procesos logísticos o seguridad de la información.

Esquema N° 5: Análisis del Árbol de Fallos (FTA)



Fuente: Elaboración CAIGG

Ejemplo:

Durante una auditoría al sistema de subsidios, el equipo auditor detecta una cantidad significativa de subsidios entregados a beneficiarios no elegibles. Para comprender a fondo las causas, se decide aplicar el análisis del árbol de fallos (FTA).

1. Evento Principal

Entrega de subsidios a beneficiarios no elegibles.

2. Descomposición del Evento

Se identifican causas directas:

- Información socioeconómica desactualizada en los registros.
- Falta de validación cruzada con bases de datos externas.
- Declaraciones juradas aceptadas sin verificación documental.
- Procesos manuales en la selección de beneficiarios.

3. Exploración de Factores

- **Datos desactualizados:** ausencia de revisiones periódicas o reempadronamientos.
- **Sin validación cruzada:** falta de integración de sistemas interinstitucionales.
- **Aceptación automática de declaraciones juradas:** presión política por agilizar entregas, sin controles compensatorios.
- **Procesos manuales:** riesgo de errores humanos, discrecionalidad o captura administrativa.

4. Construcción del Árbol

El auditor organiza jerárquicamente los factores detectados, desde el evento raíz hasta las causas estructurales, clasificadas por origen: tecnológico, administrativo, normativo y humano.

5. Evaluación y Validación

Se analiza evidencia como:

- Formularios de inscripción,
- Protocolos de verificación,
- Entrevistas a operadores del sistema,
- Registros cruzados con bases oficiales.

Esto permite confirmar la existencia y criticidad de cada causa.

6. Determinación de Causas Raíz

Las causas raíz identificadas son:

- Falta de interoperabilidad entre organismos públicos.
- Ausencia de supervisión periódica al padrón de beneficiarios.
- Procesos normativos débiles que permiten validar auto-declaraciones sin control.

Resultado del Análisis

Se generan recomendaciones como:

- Implementar un sistema integrado con validación cruzada en tiempo real.
- Establecer controles automatizados con alertas por inconsistencias.
- Diseñar y ejecutar un programa de supervisión ex post.
- Reformular la normativa para exigir documentación verificable en la admisión.

Adicionalmente, en la tabla a continuación se presenta un resumen con de técnicas de causa raíz que incluye; Análisis de Árbol de Causas (ACA), Análisis de Barreras (*Barrier Analysis*), Análisis de Eventos y Condiciones y Método SCAT (*Systematic Cause Analysis Technique*).

Tabla N° 20: Resumen de las Principales Técnicas de Análisis de Causa Raíz

Método	Tipos de Aplicación	Mejor Para
Cinco Porqués (5 Whist)	• Problemas simples con una línea causal clara. • Diagnóstico directo con pocas variables.	• Cuestiones puntuales sin ambigüedad. • Diagnósticos rápidos donde no se requiere modelado complejo.
Diagrama de Ishikawa (Espina de Pescado)	• Problemas multifactoriales. • Necesidad de categorizar causas: personas, procesos, equipos, entorno.	• Talleres colaborativos. • Visualización estructurada de causas. • Fomentar lluvia de ideas.
Análisis de Pareto	• Análisis de frecuencia o severidad. • Identificación de causas críticas a partir de datos.	• Enfoque de 80/20. • Recursos limitados. • Decisiones basadas en datos cuantitativos.
Análisis del Árbol de Fallos (FTA)	• Sistemas críticos con múltiples puntos de falla. • Análisis deductivo (de efecto a causa).	• Ingeniería de riesgos. • Auditorías a TI, operaciones o seguridad. • Análisis estructurado de fallos.
Análisis de Árbol de Causas (ACA)	• Incidentes con múltiples eventos interdependientes. • Reconstrucción cronológica de hechos.	• Eventos de impacto significativo. • Auditoría forense o investigaciones especiales.

Tabla N° 20: Resumen de las Principales Técnicas de Análisis de Causa Raíz (continúa)

Método	Tipos de Aplicación	Mejor Para
Análisis de Barreras (Barrier Analysis)	• Evaluación de controles que fallaron o no existían. • Identificación de brechas en medidas preventivas.	• Auditorías de seguridad, cumplimiento o control interno. • Casos con fallos en líneas de defensa.
Análisis de Eventos y Condiciones	• Problemas con múltiples factores contextuales. • Identificación de factores ambientales, culturales y operacionales.	• Enfoques centrados en el entorno del control. • Evaluación holística del contexto del evento.
Método SCAT (Systematic Cause Analysis Technique)	• Usado en auditorías de salud, seguridad y medio ambiente (HSE). • Análisis sistemático de incidentes.	• Identificar factores inmediatos y latentes. • Aplicación en sectores altamente regulados.

Para más información sobre la materia, revisar los documentos técnicos sobre técnicas y herramientas para el control de procesos y la gestión de la calidad emitidos por el CAIGG.



Temas Claves

- El análisis de causa raíz ayuda a identificar las causas fundamentales de un hallazgo, evitando soluciones superficiales.
- La técnica de los Cinco Porqués permite llegar al origen del problema preguntando sucesivamente "¿por qué?".
- El diagrama de Ishikawa organiza visualmente las posibles causas en categorías como personas, métodos o materiales.
- Técnicas como Pareto y Árbol de Fallos priorizan y descomponen causas complejas, facilitando acciones correctivas más efectivas.

5

Evaluación de la Importancia de los Hallazgos

Los auditores internos, además de analizar cada hallazgo identificado durante la ejecución del trabajo, deben valorizarlo, a fin de establecer su importancia relativa en el contexto organizacional. Esta evaluación implica un análisis sistemático en el que, en colaboración con la Dirección, se identifican la causa(s) raíz del hallazgo, se determinan los posibles efectos y se valora el nivel de importancia que el problema representa.

Para determinar dicha importancia, los auditores internos deben considerar la probabilidad de ocurrencia del riesgo y su posible impacto en los procesos de gobernanza, gestión de riesgos y control. Cuando se concluye que la organización está expuesta a un riesgo significativo, este debe documentarse formalmente y comunicarse como un hallazgo de auditoría. Asimismo, dependiendo del contexto y de las metodologías internas vigentes, podrá decidirse incluir otros riesgos que, sin ser significativos, ameriten atención.

La jerarquización de hallazgos se basa en la metodología establecida por el Jefe de Auditoría en el respectivo procedimiento, la cual debe considerar factores relevantes para la organización y permitir una comparación homogénea de los distintos hallazgos a través de los trabajos.

Una vez identificadas la causa(s) raíz y los efectos asociados a cada desviación, los auditores internos deben determinar la relevancia del hallazgo para establecer la prioridad de las recomendaciones. La evaluación considera elementos esenciales según las NOGAI, tales como:

- Impacto y probabilidad del riesgo
- Nivel de apetito y de tolerancia al riesgo
- Otros factores relevantes para la organización

Cuando existe una brecha entre la condición observada y los criterios definidos, se configura un hallazgo cuya severidad dependerá de la naturaleza del riesgo residual. Por lo tanto, es indispensable que la metodología utilizada sea coherente, formalmente documentada y adaptada a las características de la entidad auditada.

Esta metodología puede incluir clasificaciones del hallazgo conforme a los siguientes criterios de riesgo:

- **Riesgo Estratégico:** Evaluar si el hallazgo compromete la consecución de objetivos estratégicos o expone a la organización a una pérdida significativa de posicionamiento o relevancia institucional.
- **Requisitos de Cumplimiento:** Determinar la existencia de infracciones normativas o contractuales que puedan derivar en sanciones, daño reputacional o litigios.
- **Impacto Financiero:** Cuantificar las posibles pérdidas, costos o ahorros asociados al hallazgo.
- **Desempeño Operacional:** Valorar si el hallazgo afecta la eficiencia y eficacia de los procesos operativos, generando sobrecostos, demoras o cuellos de botella.

Una vez identificados los factores relevantes para la clasificación de los hallazgos, Los auditores internos deben aplicar un análisis sistemático que permita jerarquizarlos de acuerdo con un enfoque basado en el riesgo residual o exposición al riesgo (es decir, el riesgo que queda después de considerar todos los controles existentes). El riesgo residual debe compararse con el apetito al riesgo y la tolerancia al riesgo de la organización. Estos componentes deben establecerse por el Jefe de Servicio.

Para ello, se aplican metodologías de puntuación o categorización, ya sean cualitativas o cuantitativas, que permiten asignar niveles de importancia o criticidad al hallazgo. Estas clasificaciones pueden expresarse mediante escalas como: Crítico, Alto, Moderado o Bajo; o bien, Satisfactorio, Requiere Mejora Moderada, Requiere Mejora Significativa o Insatisfactorio u otras equivalentes

Lo fundamental para la aplicación consistente de estos sistemas de clasificación reside en el uso de una leyenda o glosario explicativo que defina claramente los criterios de cada categoría. Por ejemplo, un hallazgo que implique un incumplimiento normativo debe tener una mayor prioridad de atención que otro relacionado con deficiencias operativas de mediana relevancia, en particular para el sector público.

Adicionalmente, la probabilidad de recurrencia y la naturaleza de la causa raíz se incorporan al análisis, permitiendo una evaluación más precisa del riesgo residual. Esta evaluación integral permite a los auditores internos emitir recomendaciones con un enfoque de riesgo, orientadas a que la organización asigne eficientemente sus recursos para mitigar los problemas más críticos y fortalecer su sistema de control interno, cumplimiento normativo y desempeño operativo.

Preguntas estratégicas para evaluar la importancia de los hallazgos

La evaluación objetiva y estructurada de los hallazgos permite al auditor interno emitir juicios más acertados y fundamentar mejor la priorización en el informe final. Asimismo, promueve la asignación adecuada de recursos a los riesgos más significativos y refuerza la contribución de la auditoría a la generación de valor organizacional. Para valorar adecuadamente la importancia de los hallazgos identificados durante los servicios de auditoría interna, es recomendable que el equipo auditor analice críticamente los siguientes aspectos:

- Relación con los objetivos estratégicos y su posible desviación: ¿Qué riesgos estratégicos, operativos, financieros o de cumplimiento expone este hallazgo a la organización, proceso, unidad evaluada (actividad bajo revisión)?
- Evaluación del riesgo de sanciones o acciones legales: ¿Conlleva este hallazgo incumplimiento de normativas legales, reglamentarias, contractuales o políticas internas?
- Valoración del efecto monetario inmediato o acumulado: ¿Cuál es el impacto financiero estimado, incluyendo costos directos, pérdidas, multas, o potenciales recuperaciones no realizadas?
- Aplicación del principio de mejora continua y uso racional de los recursos: ¿En qué medida este hallazgo afecta la eficiencia, efectividad o economía del proceso revisado?
- Riesgo inherente y riesgo residual tras controles actuales: ¿Cuál es la probabilidad de recurrencia del problema si no se corrige oportunamente?
- Uso de metodologías como el análisis de causa raíz o los "5 porqués": ¿Cuál es la causa raíz identificada? ¿Existen factores estructurales o sistémicos que la perpetúan?
- Evaluación en función de partes interesadas, reguladores y ciudadanía: ¿Qué tan amplio es el alcance del hallazgo dentro de la organización y cuál es su impacto reputacional?
- Medición del interés público, transparencia y percepción institucional: ¿Qué nivel de preocupación o sensibilidad puede generar este hallazgo entre el Jefe de Servicio, la Alta Dirección o entes externos?
- Factibilidad y costo de implementación: ¿Cuál sería el esfuerzo, recursos y plazo estimado para implementar acciones correctivas sostenibles?
- Análisis de tendencias e incumplimientos crónicos: ¿Existe recurrencia del hallazgo en auditorías previas o forma parte de patrones históricos no corregidos?
- Evaluación de la supervisión y gobernanza conforme al *Dominio III*: ¿Qué grado de control o supervisión existe sobre el área implicada?, ¿Se han identificado debilidades previas y reiteradas en la gobernanza?

Se recomienda revisar la *Guía de Gestión y Servicios de Auditoría Interna (GGSAI) N° 6: Comunicación en Auditoría Interna y Formulación de Informes sobre Resultados del Trabajo*, donde se encuentra la tabla para determinar la Opinión Micro asociada a los hallazgos.



Temas Claves

- *Los auditores internos deben valorar cada hallazgo según su impacto y probabilidad, determinando su relevancia en conjunto con la Dirección y documentando los riesgos significativos como hallazgos de auditoría.*
- *La jerarquización de hallazgos se basa en metodologías formales que consideran riesgo residual, apetito y tolerancia al riesgo, clasificándolos por criterios como impacto estratégico, normativo, financiero y operativo.*
- *Se recomienda usar escalas de criticidad que aseguren consistencia en la evaluación, considerando también la recurrencia y la causa raíz del problema.*
- *La priorización se apoya en preguntas clave que evalúan impacto estratégico, legal, financiero, reputacional, estructural y operativo, para emitir recomendaciones con enfoque de riesgo y generar valor organizacional.*

6

Conclusiones del Trabajo**a. Elementos fundamentales a considerar en la formulación de hallazgos y recomendaciones**

Los auditores internos deben elaborar conclusiones claras y fundamentadas que sintetizen los resultados obtenidos en relación con los objetivos del trabajo de auditoría y los objetivos estratégicos de la administración. Dichas conclusiones deben reflejar el juicio profesional sobre la relevancia e impacto de los hallazgos identificados en el contexto de la actividad bajo revisión.

En los trabajos de aseguramiento, las conclusiones deben incluir una valoración crítica de la eficacia de los procesos de gobernanza, gestión de riesgos y control de la actividad bajo revisión, reconociendo expresamente cuando dichos procesos operan de manera adecuada.

Las conclusiones deben derivarse de la evidencia obtenida y documentarse de forma que puedan ser comprendidas y replicadas por otro profesional con competencia similar. Esta documentación debe reflejar la base que sustenta las conclusiones formuladas y estar debidamente soportada en los papeles de trabajo.

Asimismo, las conclusiones constituyen el fundamento para formular recomendaciones y/o acuerdos de planes de acción, y deben incluirse como parte integral de la comunicación final del trabajo.

Elementos fundamentales a considerar al formular las conclusiones:

- Evaluación de la eficacia de los controles establecidos para mitigar los riesgos identificados, destacando cualquier deficiencia significativa.
- Identificación de niveles de riesgo que excedan el umbral de aceptación de la organización.
- Evidencia obtenida mediante pruebas y procedimientos de auditoría (como entrevistas, observaciones, re-ejecuciones, análisis de datos y muestreo).

Las conclusiones pueden abarcar tanto el alcance total del trabajo como aspectos específicos, siempre en coherencia con los objetivos establecidos, la importancia de los riesgos, la eficacia de los controles internos y la alineación con las expectativas y metas organizacionales.

En los trabajos de asesoramiento, las conclusiones deben ser consistentes con el alcance y los objetivos definidos para la consultoría, aportando valor agregado mediante análisis, recomendaciones u observaciones relevantes para la toma de decisiones de la administración.

b. Formulación de hallazgos y recomendaciones de auditoría

Durante la ejecución de las pruebas de auditoría, el auditor interno debe tener presente que los resultados obtenidos servirán como base para formular hallazgos y recomendaciones fundamentadas. El análisis crítico de la evidencia recolectada permitirá identificar desviaciones, riesgos, oportunidades de mejora y deficiencias de control, con el objetivo de emitir observaciones que promuevan decisiones informadas y acciones correctivas eficaces.

Los hallazgos y las recomendaciones constituyen elementos centrales de la comunicación final del trabajo. Su adecuada estructuración facilita la comprensión por parte de la administración y otras partes interesadas, asegurando una toma de decisiones oportuna y la implementación de mejoras sostenibles.

c. Componentes técnicos del hallazgo: técnica de las "Cinco C"

Para garantizar la claridad, coherencia y utilidad práctica de los hallazgos, se recomienda utilizar la metodología estructurada conocida como las "Cinco C". Aplicar esta estructura asegura que los hallazgos del trabajo sean comprensibles, bien argumentados y útiles para la administración. Además, fortalece la calidad técnica del informe, promueve la rendición de cuentas y facilita el monitoreo de la implementación de las acciones recomendadas, en concordancia con la *Norma 15.2 de seguimiento del progreso de los planes de acción*.

Los componentes de hallazgo incluyen:

Tabla N° 21: Elementos del Hallazgo de Auditoría y Recomendaciones

Elemento del Hallazgo	Descripción Técnica	Pregunta que Responde
Criterio (Criteria)	Representa el estándar de referencia que define cómo deberían funcionar los procesos o controles evaluados. Puede derivarse de políticas institucionales, procedimientos, leyes, regulaciones, contratos, estándares técnicos o buenas prácticas sectoriales. Los criterios pueden ser de cumplimiento, desempeño o diseño de control.	¿Qué debe o debería ser?
Condición (Condition)	Es el hecho concreto observado y verificado por el auditor interno mediante la aplicación de pruebas de auditoría. Describe la situación actual del objeto auditado y se documenta con evidencia suficiente, válida, pertinente y confiable. Refleja el grado de cumplimiento del criterio establecido.	¿Qué es lo que realmente ocurre?
Causa raíz (Cause)	Se refiere a los factores subyacentes que explican la existencia de la desviación entre la condición observada y el criterio esperado. Puede ser de naturaleza humana, sistémica, organizacional, procedimental o tecnológica. La correcta identificación de la causa raíz es esencial para proponer soluciones efectivas.	¿Por qué ocurrió la desviación en su origen?
Efectos reales y/o potenciales Consecuencia (Consequence)	Es el resultado real o potencial derivado de la existencia de la condición en desacuerdo con el criterio. Se expresa en términos de riesgo o impacto para la organización: financiero, operativo, de cumplimiento, reputacional o estratégico. Cuantificar el efecto mejora la comprensión del nivel de exposición.	¿Cuál es o puede ser la consecuencia o impacto para la actividad bajo revisión ante la materialización de un riesgo que no está debidamente controlado o administrado?
Recomendación Acción Correctiva (Corrective Action)	Es la propuesta emitida por el auditor interno, consensuada con la Dirección, para mitigar el riesgo identificado, abordar la causa raíz del hallazgo y fortalecer el entorno de control. Debe ser factible, pertinente, alineada con el contexto operativo y orientada a la mejora continua. Su implementación permite prevenir recurrencias y mejorar el desempeño institucional.	¿Qué acciones deben emprender, y en qué momento, los responsables operativos para prevenir, mitigar o eliminar la causa raíz de un hallazgo, así como para gestionar los efectos actuales o potenciales derivados de la materialización de un riesgo?

Para más información sobre esta temática, se recomienda revisar la *Guía de Gestión y Servicios de Auditoría Interna (GGSAI) N° 6: Comunicación en Auditoría Interna y Formulación de Informes sobre Resultados del Trabajo*.

A partir de los elementos descritos en la tabla, es posible identificar y aplicar las relaciones críticas que deben existir entre los componentes del hallazgo de auditoría y las características cualitativas de la evidencia recopilada durante la ejecución del trabajo. Esta correlación es fundamental para garantizar que la información obtenida sea suficiente, relevante y fiable, permitiendo así desarrollar análisis bien fundamentados. De este modo, se fortalece la solidez de las conclusiones y se asegura que el informe final del trabajo refleje hallazgos debidamente sustentados y técnicamente válidos.

Las relaciones entre las “Cinco C” del hallazgo y los criterios de la evidencia adecuada; relevancia, confiabilidad y deficiencia se describen a continuación en la tabla N° :

Tabla N° 22: Relación entre los Elementos del Hallazgo con los Criterios de la Evidencia de Auditoría

Elementos del Hallazgo	Características de la Evidencia de Auditoría		
	Relevante	Suficiente	Fiable
Criterio (<i>Criteria</i>)	La evidencia debe estar directamente vinculada con los objetivos del trabajo y reflejar el estándar normativo, legal o técnico aplicable.	La información debe cubrir adecuadamente el marco de referencia utilizado (normas, metas, políticas), sin omisiones clave.	Debe basarse en fuentes normativas válidas, oficiales y vigentes; si es desarrollado por el auditor, debe apoyarse en marcos metodológicos reconocidos.
Condición (<i>Condition</i>)	Debe estar relacionada con hechos u observaciones verificables en el proceso auditado, contrastables contra el criterio.	La evidencia debe representar con exactitud el universo y período evaluado, sin sesgos ni exclusiones significativas.	Debe provenir de observaciones, registros, entrevistas o pruebas válidas y documentadas, obtenidas con técnica apropiada y consistencia metodológica.
Causa Raíz (<i>Cause</i>)	Debe derivarse lógicamente de la relación entre la condición y el entorno que la originó, con análisis que identifique factores estructurales.	Las causas deben haber sido identificadas mediante herramientas adecuadas (ej. 5 <i>Whys</i> , <i>Ishikawa</i>) y validadas con evidencia empírica	La información utilizada para determinar la causa debe ser objetiva, contrastada con múltiples fuentes y libre de suposiciones no verificadas.
Efectos reales y/o potenciales Consecuencia (<i>Consequence</i>)	El efecto debe guardar correspondencia directa y lógica con la causa raíz y la condición observada, mostrando su impacto en los objetivos.	Debe cuantificarse o cualificarse en función de los riesgos, costos, pérdidas o impactos reputacionales, actuales o potenciales.	La evidencia del efecto debe basarse en análisis consistentes, datos reales y soportes verificables, preferentemente triangulados con fuentes internas y externas.
Recomendación Acción Correctiva (<i>Corrective Action</i>)	Debe estar alineada con la causa raíz, orientada a eliminarla o mitigar sus efectos, y estar relacionada con los riesgos identificados.	Debe ser específica, alcanzable, medible y permitir un seguimiento efectivo. Debe contener responsables, plazos e indicadores de cumplimiento.	Se fortalece cuando está sustentada en análisis comparativos (<i>benchmarking</i>), lecciones aprendidas internas o buenas prácticas del sector.

d. Hallazgos agregados y formulación de conclusiones

Las conclusiones del trabajo permiten sintetizar los hallazgos agregados y los resultados obtenidos de manera que ofrezcan una visión clara y comprensiva del estado de la actividad bajo revisión. A lo largo del trabajo, los auditores internos reúnen y analizan toda la información relevante, no solo para exponer lo que se encontró, sino también para interpretar su significado dentro del contexto organizacional. Esta visión global ayuda a entender no solo los síntomas, sino también los problemas de fondo, y permite presentar recomendaciones que respondan con efectividad a las causas raíz.

Agrupar los hallazgos (hallazgos agregados) sirve para identificar patrones comunes, debilidades recurrentes o problemas sistémicos que podrían pasar desapercibidos si se examinan de manera aislada. Esto hace que el informe final no solo sea más útil, sino también más estratégico, facilitando que la Alta Dirección priorice acciones con una base sólida y bien fundamentada.

En este sentido, el resumen de hallazgos debe incluir todos los elementos relevantes: observaciones, su impacto potencial, y una evaluación global que considere tanto la materialidad de los temas como su frecuencia y recurrencia. Las recomendaciones deben construirse desde un enfoque de mejora continua y estar bien alineadas con las causas subyacentes.

Para expresar los resultados, los equipos de auditoría pueden optar por escalas de calificación o una declaración narrativa. Lo esencial es que la conclusión refleje con claridad el juicio profesional sobre la efectividad de los procesos evaluados y que esté debidamente sustentada en los papeles de trabajo, permitiendo verificar la trazabilidad del análisis y las decisiones tomadas.

A menudo, la conclusión añade un nivel adicional de contexto, ayudando a los usuarios del informe a interpretar el alcance e implicancias de los hallazgos. Para ello, es necesario que los auditores consideren tanto los logros como las brechas encontradas en función de los objetivos del trabajo y los riesgos a los que está expuesta la organización. Esta mirada debe ir más allá de los problemas puntuales e incluir una valoración del impacto sobre la estrategia, los procesos clave y la capacidad de la entidad para cumplir sus metas.

En el análisis, se deben valorar la gravedad, frecuencia y causas de cada hallazgo, así como su interrelación con otros elementos detectados en auditorías actuales o anteriores. No todos los problemas tienen el mismo peso: algunos afectan operaciones específicas, mientras que otros pueden revelar fallas estructurales que comprometen el buen gobierno, la gestión de riesgos o el entorno de control.

Por eso, el enfoque GRC (Gobernanza, Gestión de Riesgos y Control) es esencial. Evaluar los resultados bajo esta óptica permite a la auditoría interna emitir conclusiones más completas y de mayor valor, en línea con los principios y normas de los *Dominios III, IV y V*.

e. Evaluación de la efectividad de los procesos GRC: pasos recomendados

Los siguientes pasos pueden utilizarse para considerar la efectividad de los procesos GRC al formar una conclusión:

e.1. Evaluar la efectividad de la estructura y procesos de gobernanza de la organización

Identificar debilidades o brechas en las prácticas de gobernanza que puedan afectar la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos.

¿Existen oportunidades para fortalecer la gobernanza?

¿Las oportunidades están a nivel de proceso o de la organización en su conjunto?

2e. Evaluar cómo se gestiona el riesgo y la cultura de riesgo en general

¿Los riesgos están siendo correctamente identificados por la gerencia y priorizados para responder en consecuencia?

¿Existe una comprensión clara del riesgo y de las responsabilidades asociadas dentro de la actividad?

e.3. Revisar la efectividad de los procesos de control interno de la organización

Aunque esto puede evidenciarse durante la evaluación de gestión de riesgos, los auditores internos pueden haber identificado la necesidad de mejoras para fortalecer el control interno en cualquiera de sus elementos: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.

¿Las debilidades de control son de naturaleza distinta, o existen temas comunes que respaldan una necesidad agregada de mejora?

f. Uso del juicio profesional

El juicio profesional es esencial para interpretar los resultados de un trabajo de auditoría y formular conclusiones sólidas. Su aplicación permite que dichas conclusiones se construyan con base en un análisis crítico y objetivo, asegurando que reflejen adecuadamente la realidad observada durante el trabajo.

Para garantizar la calidad de este proceso, es fundamental aplicar mecanismos de revisión como el cuestionamiento riguroso efectivo y una supervisión técnica continua del trabajo realizado.

- El cuestionamiento riguroso implica que los hallazgos y conclusiones sean sometidos a un análisis crítico por parte de auditores internos más experimentados y por los supervisores. Este proceso ayuda a identificar posibles inconsistencias, omisiones, sesgos o interpretaciones erróneas, contribuyendo a reforzar la validez de los juicios emitidos.
- La supervisión del trabajo, por su parte, garantiza que todas las actividades se desarrollen conforme a las NOGAI y los procedimientos asociados al ciclo o proceso de auditoría interna. Los supervisores brindan apoyo continuo, revisan la suficiencia, confiabilidad y relevancia de la evidencia, validan los papeles de trabajo y observan directamente el desempeño del equipo. Esta supervisión se refleja en reuniones de seguimiento, uso de listas de verificación, revisión de programas de trabajo y participación en interacciones clave con la Dirección.

Cuando se combinan el análisis crítico y la supervisión activa, se incrementa significativamente la calidad, credibilidad y utilidad de las conclusiones y recomendaciones del trabajo. Esto no solo fortalece la confianza de las partes interesadas, sino que también permite que la función de auditoría interna aporte valor estratégico a la organización.

Dada la inherente complejidad y el componente subjetivo que conllevan las conclusiones de auditoría, el Jefe de Auditoría debe establecer una metodología formal que respalde la formulación de conclusiones y la asignación de calificaciones asociadas en función del análisis integral realizado por los auditores internos.

Una metodología bien diseñada puede incluir una escala de calificación que permita expresar, de forma estandarizada, el nivel de seguridad alcanzado sobre la efectividad de los controles evaluados. Por ejemplo, esta escala podría categorizarse como:

- Procesos GRC Adecuados, Procesos GRC Requieren Mejoras, Procesos GRC Insatisfactorios
- Satisfactorio, Parcialmente satisfactorio, Requiere mejora o Insatisfactorio
- Alta, Media, Baja
- Crítico, Alto, Moderado o Bajo
- Satisfactorio, Requiere Mejora Moderada, Requiere Mejora Significativa o Insatisfactorio

Sin embargo, aunque estas metodologías proporcionan una guía estructurada para facilitar el juicio profesional y fomentar la consistencia en la comunicación de resultados, es importante reconocer que cada trabajo de auditoría es único. Por ello, las conclusiones deben ser interpretadas dentro del contexto específico del trabajo, evitando una dependencia mecánica o excesiva de la matriz, y priorizando siempre la aplicación del juicio profesional informado.

La clave para la aplicación consistente de estos sistemas de clasificación reside en el uso de una leyenda o glosario explicativo que defina claramente los criterios de cada categoría. Por ejemplo, un hallazgo que implique un incumplimiento normativo debe tener una mayor prioridad de atención que otro relacionado con deficiencias operativas de mediana relevancia, en particular para el sector público.

Adicionalmente, la probabilidad de recurrencia y la naturaleza de la causa raíz se incorporan al análisis, permitiendo una evaluación más precisa del riesgo residual. Esta evaluación integral permite a los auditores internos emitir recomendaciones con un enfoque de riesgo, orientadas a que la organización asigne eficientemente sus recursos para mitigar los problemas más críticos y fortalecer su sistema de control interno, cumplimiento normativo y desempeño operativo.

Preguntas clave para evaluar la importancia de los hallazgos

La evaluación objetiva y estructurada de los hallazgos permite al auditor interno emitir juicios más acertados y fundamentar mejor la priorización en el informe final. Asimismo, promueve la asignación adecuada de recursos a los riesgos más significativos y refuerza la contribución de la auditoría a la generación de valor organizacional. Para valorar adecuadamente la importancia de los hallazgos identificados durante los servicios de auditoría interna, es recomendable que el equipo auditor analice críticamente los siguientes aspectos:

- Relación con los objetivos estratégicos y su posible desviación: ¿Qué riesgos estratégicos, operativos, financieros o de cumplimiento expone este hallazgo a la organización, proceso, unidad evaluada (actividad bajo revisión)?
- Evaluación del riesgo de sanciones o acciones legales: ¿Conlleva este hallazgo incumplimiento de normativas legales, reglamentarias, contractuales o políticas internas?
- Valoración del efecto monetario inmediato o acumulado: ¿Cuál es el impacto financiero estimado, incluyendo costos directos, pérdidas, multas, o potenciales recuperaciones no realizadas?
- Aplicación del principio de mejora continua y uso racional de los recursos: ¿En qué medida este hallazgo afecta la eficiencia, efectividad o economía del proceso revisado?
- Riesgo inherente y riesgo residual tras controles actuales: ¿Cuál es la probabilidad de recurrencia del problema si no se corrige oportunamente?
- Uso de metodologías como el análisis de causa raíz o los "5 porqués": ¿Cuál es la causa raíz identificada y existen factores estructurales o sistémicos que la perpetúan?
- Evaluación en función de partes interesadas, reguladores y ciudadanía: ¿Qué tan amplio es el alcance del hallazgo dentro de la organización y cuál es su impacto reputacional?
- Medición del interés público, transparencia y percepción institucional: ¿Qué nivel de preocupación o sensibilidad puede generar este hallazgo entre el Jefe de Servicio, la Alta Dirección o entes externos?
- Factibilidad y costo de implementación: ¿Cuál sería el esfuerzo, recursos y plazo estimado para implementar acciones correctivas sostenibles?
- Análisis de tendencias e incumplimientos crónicos: ¿Existe recurrencia del hallazgo en auditorías previas o forma parte de patrones históricos no corregidos?
- Evaluación de la supervisión y gobernanza conforme al *Dominio III*: ¿Qué grado de control o supervisión existe sobre el área implicada, y se han identificado debilidades previas en la gobernanza?

Se recomienda revisar la *Guía de Gestión y Servicios de Auditoría Interna (GGSAI) N° 6: Comunicación en Auditoría Interna y Formulación de Informes sobre Resultados del Trabajo*, donde se encuentran las tablas para determinar el nivel de la Opinión Micro de los hallazgos y la Opinión Macro del trabajo.



Temas Claves

- Los auditores internos deben emitir conclusiones claras, fundamentadas en evidencia y relacionadas con los objetivos. Estas conclusiones sirven como base para recomendaciones y planes de acción.
- Todo hallazgo debe incluir: Criterio (lo que debe ser), Condición (lo que es), Causa (por qué ocurre), Consecuencia (qué implica) y Correctivo (qué hacer). Esto asegura claridad, trazabilidad y utilidad práctica.
- Los hallazgos deben analizarse en conjunto para identificar patrones sistémicos, y las conclusiones deben reflejar el impacto sobre gobernanza, gestión de riesgos y control.
- Se requiere juicio profesional crítico, respaldado por supervisión técnica. Las conclusiones deben considerar impacto, recurrencia, causa raíz y riesgo residual, usando escalas estandarizadas sin perder el contexto específico.

7

Planes de Acción – Plan de Compromisos Acordados

Los planes de acción deben responder a la siguiente pregunta clave **¿Qué medidas concretas y acordadas adoptarán los responsables operativos de la actividad bajo revisión para prevenir, mitigar o eliminar tanto la causa raíz del hallazgo como la posible materialización de sus efectos?**

Durante la fase de ejecución, y conforme a lo dispuesto en el *Dominio V – Realización de Servicios de Auditoría Interna*, específicamente en la *Norma 15.1: Comunicación final del trabajo*, los resultados del trabajo deben ser comunicados a la Dirección de manera oportuna, clara y útil, incluyendo observaciones, conclusiones y cuando corresponda, recomendaciones y/o planes de acción acordados.

El Jefe de Auditoría Interna puede optar por no emitir recomendaciones formales, priorizando un enfoque colaborativo con la Dirección, orientado al desarrollo conjunto de planes de acción que respondan de forma directa y eficaz a los riesgos identificados. En este enfoque, los planes de acción sustituyen a las recomendaciones tradicionales en el informe final, privilegiando una solución práctica, contextualizada y alineada con la capacidad operativa del ente auditado.

En los servicios de asesoramiento, la inclusión de recomendaciones o planes dependerá de los objetivos acordados del trabajo, conforme a su naturaleza y al nivel de participación solicitado por la Dirección.

a. Objetivo y contenido de los planes de acción

El propósito fundamental del plan de acción es asegurar el tratamiento eficaz de los riesgos identificados, mediante medidas específicas, realistas y orientadas a eliminar la causa raíz de los hallazgos. Estas acciones deben también reducir la probabilidad y/o el efecto y contribuir al fortalecimiento del sistema de control interno.

En este contexto, corresponde a los responsables de la actividad evaluada:

- Formular propuestas de acciones correctivas o preventivas por cada hallazgo significativo.
- Incluir dichas medidas en un Plan de Acción o Plan de Compromisos que será anexado al informe de auditoría.

El plan de acción debe contener:

- Descripción de la medida correctiva.
- Causa raíz que busca mitigar.
- Responsable asignado.
- Indicador o meta esperada.
- Fecha objetivo de implementación.
- Recursos requeridos (si aplica).

b. Rol de Auditoría Interna en la evaluación y validación de planes

Durante la etapa de ejecución del trabajo, la función de auditoría interna debe:

- Evaluar en forma conjunta con la Dirección la viabilidad, razonabilidad y eficacia de las acciones propuestas, en función del riesgo identificado.
- Documentar en los papeles de trabajo las discusiones sostenidas, los criterios utilizados para validar las acciones y las conclusiones alcanzadas.
- Realizar un análisis de costo-beneficio, no solo financiero, sino considerando el cumplimiento normativo, la continuidad operativa, la reputación institucional y otros factores cualitativos.

c. Consideraciones especiales para el sector público

En entornos regulados, y particularmente en el sector público, cuando los hallazgos se relacionan con; incumplimientos legales o normativos, deficiencias que afectan el interés público, o condiciones señaladas por órganos de control externos fiscalizadores o reguladores las acciones correctivas deben ser obligatoriamente implementadas, independientemente del costo o del resultado del análisis de rentabilidad. Esto responde al principio de legalidad y a la obligación institucional de preservar el buen uso de los recursos públicos, conforme a los estándares de responsabilidad administrativa y fiscal.

d. Adecuación de las recomendaciones y planes de acción

Durante la fase de ejecución del trabajo de auditoría interna, los auditores internos deben evaluar cuidadosamente la pertinencia, viabilidad y efectividad potencial de las recomendaciones antes de su inclusión en las comunicaciones finales. Este análisis debe considerar si dichas recomendaciones y los correspondientes planes de acción:

- Contribuyen a tratar adecuadamente la causa raíz del hallazgo.
- Añaden valor en términos de fortalecimiento del control interno, mejora operativa o cumplimiento.
- Son coherentes con el nivel de apetito y tolerancia al riesgo institucional.
- Los beneficios de implementación son menores que sus costos.

Al formular recomendaciones los auditores internos deben fomentar un enfoque colaborativo con la Dirección de la actividad bajo revisión. Esta colaboración permite evaluar en conjunto la viabilidad técnica y operativa, la razonabilidad de las medidas y los recursos necesarios para su implementación, asegurando su alineación con las prioridades estratégicas y operativas de la entidad.

No obstante, las recomendaciones formuladas no deben interpretarse como mandatos o cursos de acción únicos. En su lugar, deben presentarse como opciones razonadas y justificadas que orienten a la Dirección en su proceso de toma de decisiones, sin sustituir su juicio profesional ni su responsabilidad sobre la gestión de los riesgos.

La Dirección, con una visión integral de los procesos, impactos y restricciones institucionales, puede optar por medidas distintas, siempre que estas logren un tratamiento eficaz del riesgo a juicio del auditor interno. En tales casos, corresponde a los auditores documentar el análisis y validación conjunta de dichas alternativas, asegurando que sean consistentes con los principios de gobernanza, gestión de riesgos y control definidos en la organización.

e. Protocolo para abordar desacuerdos con la dirección de la actividad bajo revisión

En caso de discrepancias entre los auditores internos y la Dirección de la actividad bajo revisión respecto de las recomendaciones formuladas o los planes de acción propuestos, se deberá aplicar el protocolo o procedimiento de resolución de desacuerdos, previamente establecido. Este debe permitir a ambas partes expresar sus argumentos y fundamentos técnicos, promoviendo un análisis objetivo que facilite la búsqueda de consensos.

En caso de que la discrepancia persista, el Jefe de Auditoría deberá intervenir como facilitador, promoviendo una resolución colaborativa y actuando en coordinación con la Alta Dirección o el nivel jerárquico correspondiente. Esta gestión debe llevarse a cabo respetando la independencia, objetividad y profesionalismo de la función de auditoría interna,

En situaciones en las que no se logre un acuerdo, el informe final deberá incluir una declaración formal de cada parte, exponiendo sus respectivas posiciones. Esta información formará parte integral de la comunicación final del trabajo de auditoría.

Cuando no se logre alcanzar un acuerdo, el informe final deberá reflejar de forma clara y objetiva:

- Las posiciones divergentes de auditoría interna y de la Dirección.
- La justificación técnica de cada parte.
- El estado del desacuerdo al momento del cierre del trabajo.

Dicha información formará parte de la comunicación final de resultados, asegurando la transparencia del proceso, así como la trazabilidad en la gestión del riesgo identificado.

En cualquiera de los escenarios anteriores, si se identifican hallazgos de alta criticidad que exceden el nivel de apetito o tolerancia al riesgo institucional y no cuentan con planes de acción adecuados, el auditor interno deberá activar el procedimiento de escalamiento de temas críticos, incluyendo a la Alta Dirección o incluso al Jefe de Servicio, conforme a lo establecido en el protocolo aprobado por la función de auditoría interna.



Temas Claves

- *Mantener un enfoque en la causa raíz, lo que implica que las acciones deben eliminar la causa del hallazgo, no solo atender sus síntomas, para prevenir recurrencias.*
- *Mantener una construcción conjunta y validación técnica de los planes de acción, ya que deben ser elaborados por la Dirección y evaluados por auditoría para asegurar su viabilidad y alineación con el riesgo institucional.*
- *El Jefe de Auditoría puede priorizar acuerdos colaborativos que sustituyan recomendaciones, si son eficaces y contextualizados.*
- *Se debe realizar un escalamiento en casos críticos cuando no hay plan o este es inadecuado ante riesgos que superan el apetito y la tolerancia al riesgo.*

Paso N° 4

Documentación del Trabajo



1

Objetivo de la Documentación del Trabajo

De acuerdo con la *Norma 14.6 Documentación de los trabajos*, los auditores internos deben documentar información y evidencia para respaldar los resultados del trabajo durante todo su desarrollo. Los análisis, evaluaciones e información de apoyo relevantes para un trabajo deben estar documentados de tal manera que un auditor interno informado y prudente, o una persona igualmente informada y competente, pueda repetir el trabajo y obtener los mismos resultados del trabajo.

Los auditores internos y el supervisor del trabajo deben revisar la documentación del trabajo para verificar su precisión, relevancia y completitud. El Jefe de Auditoría debe revisar y aprobar la documentación del trabajo. Los auditores internos deben conservar la documentación del trabajo conforme a las leyes y/o regulaciones relevantes, así como a las políticas y procedimientos de la función de auditoría interna y de la organización.

La documentación debe estar constituida como un registro completo y útil de los trabajos realizados. Para ello deben preparar la documentación de soporte relacionada con la planificación, la ejecución y los informes de aseguramiento y seguimiento, para cada trabajo de auditoría. También debe considerar las actas de reuniones de inicio y término con los responsables de la actividad operativa y las evaluaciones del desempeño del equipo de auditoría, relacionadas con el trabajo específico.

La aplicación y resultados de las técnicas y procedimientos utilizados en el trabajo de auditoría se registran en documentos físicos y electrónicos, habitualmente denominados papeles de trabajo de auditoría, los cuales en su conjunto constituyen el registro o expediente de la auditoría.

Los principales propósitos que cumplen los papeles de trabajo de auditoría son los siguientes:

- Registrar la evidencia de auditoría, para sustentar el informe respectivo. Proporcionar el soporte básico de las conclusiones, hallazgos y recomendaciones.
- Ayudar a los auditores internos en la realización del trabajo y en las tareas de supervisión. Para asegurar que se cumplan los objetivos, los hallazgos estén respaldados, y las normas de desempeño se cumplan.
- Facilitar el proceso de planificación, ejecución y supervisión del trabajo, y el desarrollo de las auditorías posteriores
- Sirven como un medio de comunicación entre los auditores internos y el auditor encargado.
- Ayudar a la formación profesional de los auditores internos.
- Cuando corresponda, servir de base para la evaluación del programa de la calidad de la unidad de auditoría interna. Esto es importante, porque el trabajo de auditoría podrá ser objeto de revisión por otros auditores y por terceros revisores. Estos necesitan una explicación escrita del fundamento utilizado en las conclusiones, los hallazgos y las recomendaciones.

Los papeles de trabajo de auditoría deben ser revisados para asegurar que se han aplicado las pruebas de auditoría previstas en el programa de trabajo y que soportan adecuadamente el contenido del informe. Esta revisión debe ser llevada a cabo por el Jefe de Auditoría o por un auditor de experiencia encargado, que generalmente es denominado supervisor.

La evidencia de tal revisión debe quedar documentada en los propios papeles de trabajo de manera fehaciente. El supervisor puede colocar sus iniciales y la fecha en cada papel de trabajo una vez revisado. Otras técnicas en esta materia incluyen:

- Completar una lista de puntos de revisión.
- Preparar un memorándum sobre la revisión.
- Evaluar y aceptar las revisiones dentro de un software de papeles de trabajo.

Las notas de revisión por escrito registran las preguntas que surgen en la revisión. Cuando estas notas se clarifican, el auditor interno debe asegurarse de que los papeles de trabajo proporcionen la evidencia adecuada de que las preguntas surgidas durante la revisión han sido resueltas.

Respecto de las notas de revisión, el supervisor podría considerar las siguientes opciones:

- Conservar las notas como un registro de las preguntas realizadas por el revisor, los pasos dados para resolverlas y los resultados de dichos pasos.
- Destruir las notas de revisión una vez que los temas tratados han sido resueltos y se han corregido los papeles de trabajo correspondientes de modo que proporcionen la información solicitada.

a. Principios para preparación de la documentación del trabajo - papeles de trabajo de auditoría

La documentación debe estar preparada de manera profesional, libre de comentarios ajenos al desarrollo del trabajo realizado. Las personas que no están familiarizados con los detalles del trabajo deben ser capaces de seguir y entender la información fácilmente. Como regla general, la documentación del trabajo debe:

- Tener un título descriptivo.
- Ser auto explicativa de manera que otro auditor que los analice sea capaz de entender su contenido y, con las evidencias que se recogieron, llegar a las mismas conclusiones que el primer auditor llegó.
- Describir el origen de los datos y los procedimientos utilizados para obtenerlos y analizarlos.
- Verificar la precisión de los datos, incluyendo aquellos procesados electrónicamente o proporcionados por terceros.
- Revelar la medida en que se verificaron los cálculos matemáticos.
- Contener un programa escrito de auditoría con referencias cruzadas a la documentación de apoyo.
- Contener indexación adecuada y referencias cruzadas.
- Citar la fuente de los datos contenidas en los documentos individuales.
- Contener una declaración clara de la finalidad para la que se realizó el trabajo de auditoría.
- Estar fechada y firmada por la persona que lo preparó.
- Ser revisada por un supervisor del equipo de auditoría.

Existen cinco principios para generar y mantener una adecuada documentación del trabajo, estos son:

- Completa y exacta.
- Relevante.
- Clara y comprensible.
- Legible y ordenada.
- Preparada en un formato estandarizado.

a.1. Completa y exacta

La documentación del trabajo debe:

- Contener evidencia para apoyar el informe de auditoría interna.
- Conciliar datos contradictorios o, si el conflicto se mantiene, explicar por qué no hay duda de que los datos son los correctos.
- Documentar adecuadamente los datos recuperados desde y/o analizados por computadores para permitir replicación, y divulgar las medidas adoptadas para garantizar la fiabilidad de los datos y aportar evidencia de cualquier revisión independiente. Estos son importantes para cumplir con normas de auditoría y elaborar un informe fiable.

a.2. Relevante

Los datos contenidos en la documentación del trabajo deben limitarse a lo que es pertinente para el cumplimiento de los objetivos. Los auditores deben aplicar su juicio profesional cuando se incluya material indirectamente relacionado con el trabajo.

Es buena práctica incluir en un archivo separado los datos obtenidos que no son relevantes para el actual trabajo, pero que ofrecen pistas para una auditoría en el futuro. Lo ideal es incluir en la documentación solo datos lógicamente relacionados con los objetivos del trabajo y evitar el exceso de detalles. Esto es importante porque la preparación de la documentación es a menudo una parte importante del costo total de las actividades realizadas para completar un trabajo. La acumulación de exceso de detalles y datos irrelevantes es lenta y costosa para la auditoría interna. Además, se puede agregar confusión al proceso de análisis y a los resultados del trabajo.

a.3. Clara y comprensible

La documentación debe ser clara y entendible, sin necesidad de una explicación complementaria. Cualquier persona con conocimientos que utilice la documentación, debe ser capaz de determinar el propósito, la naturaleza y el alcance del trabajo, y su adecuación para satisfacer los objetivos, apoyar el informe del auditor, y cumplir con las normas de auditoría. Para ser fácilmente comprensible, la documentación de auditoría debe detallar el propósito por el cual la evidencia fue obtenida y describir los procedimientos o la metodología utilizada para obtener la evidencia. La concisión es importante, pero la claridad y la integridad no deben ser sacrificadas para ahorrar tiempo, papel, o almacenamiento físico o electrónico.

a.4. Legible y ordenada

La documentación debe ser legible y estar ordenada. Esto es importante porque la documentación desordenada puede perder su valor como evidencia, generando además un tiempo adicional en su revisión y en las referencias de los papeles de trabajo.

a.5. Preparada en un formato estandarizado

La documentación debe ser uniforme en composición y organización. Esto es importante porque facilita los análisis de datos, así como la supervisión y el control de calidad. Además proporciona una apariencia profesional y cuidadosa. Este principio se puede lograr al utilizar *software* para documentación del trabajo de auditoría.

b. Tipos básicos de documentación del trabajo - papeles de trabajo de auditoría

En general la documentación de auditoría se puede preparar en forma manual, electrónica, o utilizando una combinación de ambos métodos. La documentación de tipo manual ha sido la más tradicional, pero la documentación electrónica es actualmente la más utilizada. En general existen cinco tipos básicos de documentación:

- Narraciones. Incluyendo descripciones escritas de la evidencia física obtenidas a través de la observación directa, resúmenes de resultados de los pasos del trabajo de auditoría, y evidencia testimonial obtenida a través de entrevistas cara a cara y mediante consultas telefónicas.
- Cuestionarios y declaraciones escritas. Incluyendo representaciones, por parte de funcionarios de la entidad auditada y otros.
- Listados en hojas de cálculo, listas, entre otros, que contienen datos numéricos y evidencia analítica.
- Representaciones visuales. Incluyendo diagramas de flujo, gráficos, imágenes, etc.
- Copias de evidencia documental. Obtenidas durante el curso del trabajo de auditoría.

c. Estructura y contenido de la documentación del trabajo - papeles de trabajo de auditoría

Es necesario que los auditores internos establezcan políticas y procedimientos para la preparación y mantenimiento de la documentación para sistematizar y resguardar la información analizada. Para cumplir con lo anterior es necesario elaborar un “procedimiento documentado” para establecer las pautas y definir la metodología para la elaboración, codificación, revisión, aprobación, distribución, adopción de modificaciones y cambios, y para realizar el control de los papeles de trabajo de auditoría.

En dicho “procedimiento documentado” se debe considerar que los papeles de trabajo de auditoría deben estar interrelacionados entre sí mediante un sistema de referencias cruzadas, que a su vez, se relacione con las pruebas de auditoría incluidas en el programa de trabajo, con el documento resumen de puntos débiles (documento en que se incluyen las debilidades importantes detectadas en el transcurso del trabajo), con el borrador del informe y con el informe final.

c.1. La documentación del trabajo - papeles de trabajo de auditoría, debe documentar al menos, los siguientes aspectos del proceso de auditoría interna:

- La planificación del trabajo, incluyendo la realización del estudio o encuesta preliminar.
- La evaluación del sistema de control interno.
- El programa de trabajo de auditoría inicial y final aprobado.
- La recolección, examen e interpretación de la información llevada a cabo mediante la aplicación de las pruebas de auditoría incluidas en el programa, y las conclusiones alcanzadas.
- La supervisión realizada al trabajo del equipo de auditores.
- Los informes de auditoría interna.
- El seguimiento de los informes de auditoría anteriores.
- Cualquier tipo de evidencia de auditoría.

c.2. En la elaboración e integración de la documentación del trabajo - papeles de trabajo de auditoría, se deben considerar al menos, los siguientes aspectos:

- Identificar el área, operación, proceso, programa, donde se realiza el trabajo, la fecha de elaboración del papel de trabajo, nombre y firma auditor que lo elaboró y firma del responsable del equipo de trabajo como evidencia de la supervisión que realizó.
- Deben ser completos, exactos y permitir su inmediata comprensión sin dificultad alguna y sin perder claridad.
- Contener la descripción de las fuentes de información y estar debidamente referenciados.
- Ser pulcros, ordenados y legibles.
- La información contenida en los papeles de trabajo es de carácter confidencial y exclusiva de la unidad de auditoría que realizó la revisión de control.
- Elaborar cédulas de análisis que formen parte de los papeles de trabajo y que representen el desarrollo de un procedimiento de revisión sobre la actividad operativa que se audita.

c.3. La documentación del trabajo - papeles de trabajo de auditoría, debe contener claves que permiten enlazar datos y localizar el análisis de esos datos en otras hojas o documentos en papel o electrónicos

Estas claves se conocen como índices, referencias y marcas de revisión. Entendiendo lo siguiente por cada una de ellas:

- Índices (indexar): Son claves que permiten localizar el lugar exacto de un documento contenido en los legajos o expedientes de papeles de trabajo.
- Referencias: Son el enlace cruzado entre datos o información que aparece en los diferentes documentos o papeles de trabajo de auditoría.
- Marcas: Son símbolos que se anotan junto a la información obtenida por el auditor interno que hace el análisis para indicar un paso específico en el trabajo realizado.

La documentación del trabajo de auditoría siempre debe ser indexada. La indexación es la numeración de la documentación de acuerdo con un esquema lógico. Un número índice asignado a una serie de documentos permitirá al auditor, supervisor, y a otros relacionados, recuperar cualquier documento y abordar rápidamente un tema elegido. También facilita la referencia cruzada de un documento a otro; como por ejemplo del informe de auditoría interna a las evidencias correspondientes que lo soportan. La indexación lógica y las referencias cruzadas facilitan la coherencia entre los segmentos o secciones de la documentación de auditoría.

El esquema de indexación por lo general se desarrolla por el equipo auditor responsable de llevar a cabo el trabajo de auditoría. Esto puede variar en cada unidad de auditoría interna. El momento ideal para desarrollar la indexación es después de la finalización del estudio preliminar y antes de iniciar el trabajo en terreno. En algunas unidades de auditoría interna, el esquema de indexación es estándar para determinados trabajos de auditoría recurrentes.

c.4. Opciones para esquemas de índice

En la indexación normalmente se utiliza un esquema de numeración alfanumérico (como el esquema I, A, 1, AI, B-2 (a), (I), etc.). El número de índice de la cubierta del legajo de la documentación del trabajo, puede ser una letra o un número solamente, como por ejemplo; A, B, 1, II. La documentación de auditoría se indexa de forma secuencial; por ejemplo, A-I, A-2 y A-3. Un esquema de indexación básico podría considerar las siguientes características:

- Seguir la secuencia a través de los objetivos de auditoría específicos y los pasos en el programa de auditoría final utilizado para el trabajo de campo.
- Seguir la secuencia de las categorías de documentación de la auditoría; por ejemplo, resúmenes, descripciones narrativas, diagramas de flujo y otras representaciones visuales, entrevistas, cronogramas y análisis, cuestionarios, y copias de documentos.
- Seguir la secuencia de los elementos del hallazgo (condición, criterio, causa y efecto).
- Utilizar el primer dígito para identificar la ubicación física del trabajo de auditoría (por ejemplo cuando la auditoría se realiza en varias ubicaciones; A = Antofagasta S = Santiago; C = Concepción.
- Utilizar el primer dígito para identificar el legajo de la documentación del trabajo.

El siguiente es un ejemplo de un esquema de indexación organizado para seguir la secuencia de los elementos del hallazgo (condición, criterio, causa y efecto):

Tabla N° 23: Ejemplo Esquema de Indexación – Elementos del Hallazgo

Índice	Contenido en Carpeta/ Legajo/ Expediente/ Archivo
A	Tabla de Contenido.
PA	Programa de Auditoría.
A-1	Resumen (si es apropiado).
A-2	Resumen del cronograma (si es apropiado).
B	Evidencia del elemento del hallazgo "Condición".
C	Evidencia del elemento del hallazgo "Criterio."
D	Evidencia del elemento del hallazgo "Efecto".
E	Evidencia del elemento del hallazgo "Causa".
F	Evidencia relativa a más de un elemento del hallazgo.
G	Información y antecedentes.

Debido a la amplitud y diversidad de los trabajos de auditoría interna, ningún esquema de indexación puede ser prescrito para cubrir todas las situaciones. En general cualquier esquema de indexación debería:

- Ser lo más simple posible.
- Reunir toda la documentación relacionada lógicamente a cada segmento de auditoría. Siempre que sea posible la indexación debe ser paralela con los objetivos de auditoría específicos citados en el programa de auditoría final, utilizado para el trabajo de campo.
- Establecer un identificador de número único para cada documento de trabajo que permita apropiadas referencias cruzadas y facilite relacionar el material incluido en el informe con evidencia de soporte específica.

c.5. Referencias cruzadas de la documentación del trabajo - papeles de trabajo de auditoría

Las referencias cruzadas son parte del proceso que relaciona la evidencia contenida en un documento de trabajo con otro. Ejemplo de referencias cruzadas podrían ser las siguientes:

- Programa de auditoría con documentos de trabajo. Esto permite que tanto el auditor como el supervisor determinen fácilmente si el trabajo planificado se hizo y si se ha realizado en forma adecuada.
- Un documento de trabajo con otro documento de trabajo. Esto es necesario para permitir que el auditor o el supervisor localicen fácilmente toda la evidencia relacionada con un elemento determinado. Ayuda a localizar los detalles en un documento que se utilizan en otro (por ejemplo, datos en un documento para su uso en cálculos en otro documento). Ayuda a que el auditor determine que la documentación fuente y resumen de auditoría están completas.
- Informe de auditoría con documentación de soporte. Esto ayuda a que el revisor encuentre evidencia de que la documentación del trabajo soporta los detalles específicos contenidos en el informe de auditoría.
- Documentación de trabajo con informe de auditoría. Esto ayuda al revisor a determinar qué elementos de la documentación del trabajo se incluyen en el informe final.

c.6. Hacer referencia al informe en la documentación del trabajo - papeles de trabajo de auditoría

Hacer referencia al informe de auditoría y a otros documentos de la comunicación del trabajo con la documentación de trabajo es un paso importante para el control de calidad. Lo anterior permite que un profesional competente que no trabajó en la auditoría, a través de las referencias pueda:

- Rastrear hechos, cifras, fechas, etc., desde un informe a la documentación de trabajo que soporta.
- Asegurar que la evidencia presentada en el informe es relevante y fiables.
- Asegurar que las opiniones, hechos y cifras contenidas en el informe no son incompatibles con la evidencia contenida en la documentación de trabajo.

El supervisor a través de las referencias también puede verificar que:

- La documentación del trabajo fue revisada por un supervisor.
- Los hallazgos se encuentran adecuadamente soportados con suficientes datos y las conclusiones y recomendaciones fluyen lógicamente de la documentación de soporte.
- El informe cumple con las normas de auditoría.
- El trabajo de auditoría se ajusta a las normas de auditoría y las políticas y requerimientos definidas internamente.

c.7. Describir y referenciar la evidencia electrónica de auditoría que sustenta los hallazgos de auditoría, en al menos los siguientes elementos:

- Procedencia de la información.
- Identificar repositorios de datos.
- Quién la solicitó.
- Descripción de la o las materias que contiene con la mayor precisión posible (nombres de campos, bases de datos, periodo que cubre, versión, entre otros).
- Tipos de archivos recibidos; tipo de extensión, cantidad de *megabyte*, *gigabyte*, *terabyte*, *petabyte*.
- Archivos originales recibidos y archivos generados con la información proveniente de los primeros.
- Software y aplicaciones utilizados por la auditoría.
- Observaciones, recomendaciones y conclusiones sobre esta materia.

c.8. Documentar qué ha sido referenciado

La convención habitual utilizada para proporcionar evidencia de la materia específica que fue comprobada es colocar una marca de verificación. Por ejemplo:

- Sobre cada figura, fecha, nombre, y cita a material de referencia legal o de otro tipo.
- En el margen antes de cada línea de la narrativa referida a la materia objeto de la revisión.

En el caso que se trate de papeles de trabajo en formato papel, se sugiere que para los índices, referencias y marcas se utilice lápiz de color que permita facilitar su identificación, seguimiento y supervisión.

Las unidades de auditoría interna deben definir los sistemas de indexación numéricos, alfabéticos o alfanuméricos que consideren más adecuados a su realidad. Sin perjuicio de lo anterior, su uso es obligatorio en el registro de documentación del trabajo por parte de la auditoría interna.

d. Elementos de información en la documentación del trabajo - papeles de trabajo de auditoría

Existen elementos comunes de información que es posible encontrar en la mayoría de la documentación del trabajo de auditoría:

d.1. Carpeta - legajo - expediente - archivo

- Cobertura o tapa:
 - Título de la auditoría y número de código (si se utiliza).
 - Nombre de la organización o de la actividad operativa auditada.
 - Lugar(es) del trabajo de auditoría.
 - Clasificación de seguridad de la información contenida en los papeles de trabajo (si corresponde).
 - Número de archivo o expediente, si hay más de uno.
- Tabla de contenidos; el primer archivo o expediente debe contener una tabla resumen de los contenidos identificando a los otros archivos.
- Referencia cruzada del programa de auditoría o sección pertinente a la documentación de trabajo respectiva.
- Nombre del revisor.
- Fecha de creación.

d.2. Documentos individuales del trabajo de auditoría

- Título de la auditoría y/o número de código (si se utiliza).
- Título descriptivo - Identificación del propósito del trabajo – el objetivo de la auditoría a la que los datos pertenecen.
- Firmado o rubricado por la persona que lo preparó.
- Fecha en que el documento fue preparado y revisado.
- Índice y paginación.
- Leyenda explicando cualquier signo, símbolo, marcas de graduación, etc.
- Fuente de datos contenidos en el documento de trabajo.
- Conclusión, si procede.

d.3. Resúmenes y cronograma

- Referencia cruzada a la documentación que contiene los detalles.

d.4 Entrevistas - presenciales y telefónicas

- Fecha de la entrevista.
- Lugar de la entrevista.
- Los nombres y títulos de las personas que asistieron – responsable operativo y auditor.

d.5. Cronograma en columnas - hojas de cálculo

- Fuente de datos de cada columna.
- Explicación de los cálculos matemáticos y fórmulas utilizadas.
- Explicación del resultado del análisis.

d.6. Mantención y custodia de la documentación del trabajo - papeles de trabajo de auditoría

El Jefe de Auditoría debe establecer en el “procedimiento documentado” en lo relacionado con la utilización de los papeles de trabajo de auditoría, entre otros temas, los siguientes:

- Modelos y estándares de formatos a utilizar.
- Sistemas de referenciación a utilizar.
- Criterios para la utilización de los papeles de trabajo.
- Prácticas generales a seguir en cuanto al contenido de la información a incluir y el medio de soporte de la misma.
- Clases de archivos de papeles de trabajo a mantener (carpetas permanentes, carpetas corrientes, etc.)
- Procedimientos para la organización y clasificación de los papeles dentro de cada archivo.
- Técnicas de diagrama de flujos a utilizar y símbolos de común aceptación por los auditores.
- Símbolos a utilizar como evidencia de las verificaciones de auditorías realizadas (marcas o tildes de auditoría)
- Modos y tiempos de conservación de los archivos de papeles de trabajo.
- Responsable de la conservación y mantención de los papeles de trabajo.
- Su identificación y su referencia.
- La fuente de donde procede la información que contiene.
- La información suficiente y exclusivamente la necesaria para obtener conclusiones.
- La evidencia de las verificaciones de auditoría (marcas o tildes) efectuadas con una explicación suficiente de las mismas.
- Las conclusiones que se derivan del análisis contenido en los papeles de trabajo, cuando tal análisis exista.

Este procedimiento debe asegurar que cada auditor cuente con pautas comunes que permitan un tratamiento homogéneo de los papeles de trabajo, aspecto que es fundamental para facilitar la supervisión y las revisiones internas y externas.

d.7. Protección de la documentación del trabajo - papeles de trabajo de auditoría

Las unidades de auditoría interna deben establecer políticas y procedimientos para la custodia y conservación de la documentación durante un tiempo suficiente mientras son importantes y útiles para revisiones de control subsecuentes y para satisfacer los requisitos reglamentarios, administrativos y legales de conservación de registros. Fundamental serán en este punto, las normas sobre conservación y eliminación de documentos emitidas por la Contraloría General de la República.

Los papeles de trabajo son propiedad de la organización gubernamental y están bajo la custodia de la unidad de auditoría, estando el acceso a los mismos restringidos, salvo para el Jefe de Servicio.

El jefe de auditoría será quien tendrá la responsabilidad sobre el control de acceso a los registros. Sin perjuicio de lo anterior, la responsabilidad de salvaguardar la documentación de auditoría comienza con el auditor que la preparó, y se extiende por todo el equipo de auditoría y la organización cuando otros utilizan la documentación de auditoría.

Se deben tener precauciones especiales cuando la documentación de auditoría contenga:

- Borradores de informes de auditoría.
- Datos claves de propiedad de la organización.
- Datos de privacidad personal.
- Planes de operaciones a futuro de la organización.
- Datos clasificados como reservados
- Otras categorías sensibles de información.

Es una buena idea poner la documentación de auditoría clasificada o restringida en un paquete separado. La parte superior e inferior de cada documento de trabajo clasificado y la cubierta de paquete podrían ser marcadas con la correspondiente clasificación.



Temas Claves

- *La documentación de auditoría debe contener evidencia suficiente, relevante y fiable y permitir replicar los resultados del trabajo.*
- *Debe ser clara, relevante, ordenada, estandarizada y revisada por un supervisor.*
- *Se organiza con índices, referencias cruzadas y marcas, asegurando trazabilidad, confidencialidad y control de calidad.*

2

Uso de Software de Auditoría para la Gestión de Papeles de Trabajo

El uso de software especializado para la gestión de papeles de trabajo constituye una herramienta estratégica en el fortalecimiento de la eficiencia operativa, la estandarización metodológica y la trazabilidad documental dentro de la función de auditoría interna. Su implementación adecuada aporta un valor significativo a la calidad del servicio de auditoría, particularmente en contextos regulados, asegurar la integridad del proceso de revisión y facilitar una supervisión continua y basada en evidencia.

Cuando la funcionalidad del software se encuentra alineada con la metodología, políticas y procesos definidos por la función de auditoría interna, permite establecer y aplicar criterios técnicos uniformes, asegurar el cumplimiento de los requisitos documentales y operativos exigidos por las NOGAI y fortalecer el sistema de aseguramiento de la calidad interna.

Además, los avances recientes en inteligencia artificial (IA) incorporados en plataformas modernas de auditoría permiten:

- Clasificación automática de documentación y sugerencias de archivado conforme a la estructura del programa de trabajo.
- Análisis predictivo y detección de anomalías mediante algoritmos de *machine learning* (ML), que ayudan a identificar patrones inusuales o riesgos potenciales no evidentes a simple vista.
- Generación automatizada de hallazgos preliminares, resúmenes de evidencia y alertas de inconsistencias dentro de los papeles de trabajo.
- Procesamiento del lenguaje natural (NLP) para examinar texto en documentos, contratos o correos electrónicos, facilitando la extracción de términos clave relevantes para la auditoría.
- Asistentes virtuales o motores de recomendación, que apoyan al auditor interno en la formulación de recomendaciones, evaluación de controles o definición de áreas críticas de revisión.

Estas capacidades complementan el juicio profesional del auditor interno, fortalecen el cumplimiento de principios como debido cuidado profesional, suficiencia, relevancia y confiabilidad de la evidencia, y preparan a la función para enfrentar entornos complejos y volátiles con mayor agilidad.

A continuación se presenta una tabla con un resumen de beneficio de la utilización de software para la gestión de papeles de trabajo

Tabla N° 24: Resumen Beneficios del Uso de Software para la Gestión de Papeles de Trabajo

Categoría	Beneficio Clave	Impacto
Estandarización de la Documentación	Uso de plantillas, formatos y estructuras comunes que aseguran coherencia, completitud y comparabilidad entre diferentes auditorías o equipos	Asegura calidad, completitud y coherencia en los papeles de trabajo entre diferentes auditorías.
Gestión Centralizada y Segura	Implementación de flujos de trabajo y validaciones automáticas que evitan omisiones, verifican el cumplimiento de campos obligatorios, autorizaciones, y otras condiciones de calidad antes de avanzar en las fases del trabajo.	Protege la información, facilita el respaldo y organización, y garantiza cumplimiento con políticas internas y regulatorias.

Tabla N° 27: Resumen Beneficios del Uso de Software para la Gestión de Papeles de Trabajo (continúa)

Categoría	Beneficio Clave	Impacto
Automatización de Controles de Calidad	Implementación de flujos de trabajo y validaciones automáticas que evitan omisiones, verifican el cumplimiento de campos obligatorios, autorizaciones, y otras condiciones de calidad antes de avanzar en las fases del trabajo.	Asegura que cada etapa cumpla requisitos técnicos antes de avanzar. Ej.: validación de campos obligatorios y control de autorizaciones.
Colaboración en Tiempo Real	Posibilita el trabajo simultáneo de auditores desde distintas ubicaciones geográficas o niveles jerárquicos, lo que incrementa la eficiencia operativa, facilita la supervisión continua y reduce los tiempos de entrega y revisión.	Permite que los auditores trabajen simultáneamente desde distintas ubicaciones, mejorando eficiencia y acortando plazos de ejecución y revisión.
Trazabilidad y Control de Cambios	Registro automático de todas las modificaciones realizadas en los papeles de trabajo (<i>audit trail</i>), lo que facilita el seguimiento de decisiones, auditorías de calidad y reconstrucción de los trabajos en revisiones externas o validaciones posteriores.	Facilita el seguimiento de decisiones, reconstrucción del proceso de auditoría, y aporta evidencia para revisiones internas y externas.
Herramientas de Análisis e Informes	Posibilidad de importar grandes volúmenes de datos, aplicar pruebas automatizadas, generar matrices de hallazgos, informes técnicos y tableros de control directamente desde la misma plataforma.	Permite importar y procesar grandes volúmenes de datos, aplicar pruebas automatizadas y generar informes y matrices desde el mismo entorno de trabajo.

Temas Claves



El uso de software especializado para gestión de los papeles de trabajo:

- Mejora la eficiencia, automatiza controles y facilita la colaboración y análisis de datos.
- Permite estructurar desde el inicio la documentación del trabajo de auditoría, garantizando calidad, coherencia y trazabilidad.
- Durante la ejecución, apoya con validaciones automáticas, control de autorizaciones y colaboración simultánea, asegurando eficiencia y cumplimiento con las NOGAI.
- En la etapa final, las funciones basadas en inteligencia artificial pueden Fortalecer el análisis de datos, facilitan la identificación de hallazgos y optimizan la generación de informes.

Paso N° 5

Revisión y Evaluación del Equipo de Auditoría



1

Objetivo de la Revisión y Evaluación del Equipo de Auditoría

El objetivo principal de esta fase es garantizar que durante el trabajo, el equipo de auditoría ha desempeñado sus funciones conforme a los principios de competencia, supervisión, calidad técnica y cumplimiento normativo, evaluando tanto el desempeño individual como colectivo, e identificando oportunidades de mejora y desarrollo.

La revisión y evaluación del equipo de auditoría constituye una actividad esencial durante la fase de ejecución del trabajo, cuyo objetivo principal es asegurar la calidad, coherencia y alineación técnica de las actividades con los objetivos, alcance y criterios definidos en el programa de auditoría.

Esta fase se realiza durante todo el trabajo e implica un proceso sistemático de verificación de avances, supervisión del desempeño, y control de calidad del trabajo desarrollado por cada integrante del equipo, con el fin de garantizar que los procedimientos aplicados sean adecuados, que la evidencia recopilada sea relevante, fiable y suficiente, y que los hallazgos se encuentren debidamente sustentados.

a. Objetivos específicos

- Validar el cumplimiento del programa de trabajo, verificando que las tareas asignadas se hayan ejecutado conforme a lo planificado.
- Revisar la calidad técnica de los papeles de trabajo, asegurando que la documentación sea clara, completa, trazable y que respalde adecuadamente las observaciones identificadas.
- Supervisar el enfoque metodológico aplicado, identificando desviaciones o brechas frente a los criterios definidos.
- Evaluar el desempeño individual y colectivo del equipo, considerando criterios de oportunidad, profesionalismo, competencia técnica y cumplimiento de instrucciones.
- Detectar oportunidades de mejora, tanto en la ejecución como en la coordinación y comunicación dentro del equipo de auditoría.

b. Actividades relevantes

- Revisiones periódicas de papeles de trabajo, realizadas por el supervisor, con retroalimentación específica sobre fortalezas y aspectos a mejorar.
- Reuniones de control de avance, para evaluar el cumplimiento de cronogramas, resolver dificultades operativas y reforzar criterios técnicos.
- Aplicación de listas de verificación de calidad (*checklists*), que facilitan una revisión estructurada de los procedimientos aplicados y la documentación obtenida.
- Evaluación de la carga de trabajo, para redistribuir tareas si es necesario y prevenir cuellos de botella que afecten el cumplimiento de plazos.
- Registro de retroalimentación técnica, como parte del desarrollo continuo de capacidades del equipo.

c. Evidencia y documentación

- Actas de revisión o supervisión, donde se registran los hallazgos de las revisiones internas, recomendaciones y acciones correctivas.
- Observaciones en papeles de trabajo, con notas, correcciones o indicaciones firmadas por el revisor.
- Matrices de seguimiento del desempeño del equipo, si corresponde.
- Registros de reuniones técnicas, incluyendo acuerdos y acciones adoptadas.
- Resumen de lecciones aprendidas, utilizado como insumo para futuras auditorías y para el Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC).

Una revisión y evaluación efectivas del equipo de auditoría no solo mejoran la calidad del trabajo, sino que aseguran la trazabilidad y credibilidad del informe final, fortaleciendo la función de aseguramiento y el cumplimiento del marco normativo y ético de la auditoría interna.

d. **Valor agregado de la revisión y evaluación del equipo al ciclo de auditoría interna**

Una revisión estructurada y objetiva del equipo de auditoría fortalece principalmente la calidad y credibilidad de la función de auditoría interna. Contribuye directamente al PAMC, promueve la mejora continua y sostiene el desarrollo profesional de los auditores mediante retroalimentación clara, útil y basada en evidencia. A continuación, se presenta un resumen de actividades de revisión por áreas relevantes para la función de auditoría interna.

Tabla N° 25: Resumen de Actividades de Revisión y Evaluación del Equipo de Auditoría por Área Relevante

Área Relevante	Actividades de Revisión fundamentales
Plan de trabajo	Verificar cumplimiento del programa, cronograma y responsabilidades asignadas.
Papeles de trabajo	Confirmar que los procedimientos estén bien fundamentados, documentados y sean reproducibles. La evidencia debe ser relevante, suficiente y fiable, con referencias cruzadas y conclusiones claras.
Supervisión y liderazgo	Validar la existencia de supervisión oportuna, comentarios técnicos y correcciones documentadas.
Competencia técnica	Evaluar si el equipo tenía las capacidades necesarias y si se evidenció adaptación o aprendizaje durante la ejecución.
Cumplimiento normativo	Confirmar alineamiento con lineamientos internos y con los principios éticos y requisitos de ejecución de las NOGAI.
Coordinación y comunicación	Revisar si hubo claridad en los roles asignados, flujo de información efectivo y resolución eficiente de problemas.

Para más detalle se recomienda revisar la Guía de Gestión y Servicios de Auditoría Interna (GGSAI) N° 5: Supervisión del Trabajo de Auditoría Interna.

En forma complementaria, en el Anexo N° 2 se presenta una estructura para analizar e informar oportunidades de mejora, y en el Anexo N° 3 se incluye una herramienta para evaluar el nivel de madurez en la ejecución del trabajo de auditoría interna. Ambos elementos contribuyen a fortalecer el proceso y agregar valor al procesos o ciclo de auditoría interna.

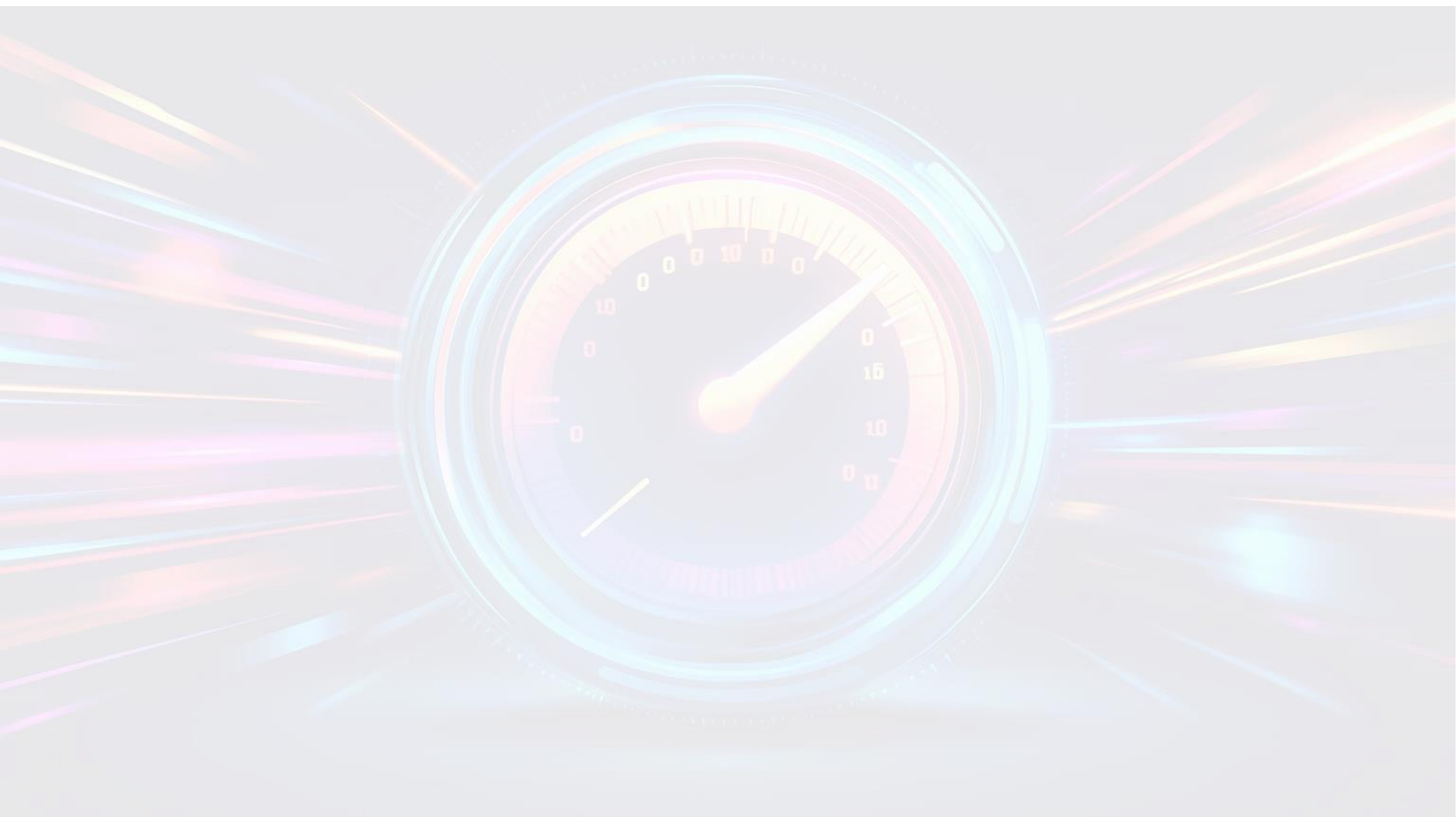


Temas Claves

- Se verifica que el equipo de auditoría haya actuado con competencia, calidad técnica y conforme a las normas, evaluando su desempeño y detectando oportunidades de mejora.
- Se supervisan avances y revisan papeles de trabajo para asegurar que se cumpla el programa, la evidencia sea suficiente, relevante y fiable y los hallazgos estén bien fundamentados.
- Se documentan revisiones mediante actas, notas en los papeles, reuniones técnicas y registros de retroalimentación, aportando al aprendizaje y mejora continua.
- Esta fase fortalece la calidad del informe final, garantiza la trazabilidad del trabajo y aporta valor al desarrollo profesional y al aseguramiento de calidad.

Paso N° 6

Reunión de Término del Trabajo en Terreno (Cierre)



1

Objetivo de la Reunión de Término del Trabajo en Terreno

La reunión de término del trabajo en terreno, también conocida como reunión de cierre, es una instancia clave dentro del proceso de auditoría, que marca la finalización de las actividades de campo y la transición hacia la fase de elaboración del informe. Se lleva a cabo una vez finalizadas todas las pruebas de auditoría y las revisiones internas del equipo, inmediatamente antes de iniciar la redacción del informe preliminar.

Esta reunión tiene como propósito principal comunicar los hallazgos, observaciones y conclusiones, es decir, los aspectos relevantes identificados durante la ejecución del trabajo, permitiendo a la actividad bajo revisión, conocer con antelación los resultados y entregar eventuales aclaraciones o antecedentes adicionales que puedan influir en la formulación definitiva de las conclusiones.

Entre sus objetivos específicos se encuentran:

- Informar al equipo directivo y responsables de la actividad bajo revisión sobre los hallazgos más relevantes detectados.
- Verificar hechos clave y validar información crítica, asegurando la base fáctica de los resultados.
- Escuchar observaciones, comentarios y explicaciones de los responsables del proceso, lo que puede permitir ajustes o consideraciones antes del informe final.
- Explicar los siguientes pasos del proceso, incluyendo plazos estimados para la emisión del borrador del informe, mecanismos de respuesta y revisión, y etapas posteriores de seguimiento.

a. Participantes

- El supervisor, auditor líder o responsable técnico del trabajo.
- Integrantes del equipo auditor que ejecutaron las pruebas.
- Representantes de la actividad bajo revisión; jefaturas, responsables del proceso y personal clave.
- De forma opcional, el Jefe de Auditoría o quien cumpla esa función.

b. Temas que deben abordarse

- Repaso breve del objetivo, alcance y metodología aplicada.
- Exposición de los hallazgos identificados, señalando evidencia relevante sin emitir aún recomendaciones.
- Espacio para que la unidad auditada presente comentarios, antecedentes adicionales o aclaraciones.
- Verificación de hechos clave y confirmación de información pendiente, si corresponde.
- Confirmación formal de que el trabajo en terreno ha concluido.
- Comunicación de los plazos y etapas siguientes del proceso.

c. Buenas prácticas

- Mantener un lenguaje claro, profesional y respetuoso, evitando interpretaciones subjetivas.
- Escuchar activamente los comentarios del auditado sin entrar en controversias.
- Asegurar que cada hallazgo presentado cuente con evidencia suficiente y verificable.
- Registrar toda documentación nueva recibida y evaluarla posteriormente con el equipo.
- Documentar la reunión mediante un acta que resuma los temas tratados, las aclaraciones y los compromisos asumidos.

d. Documentación requerida

- Acta o minuta formal de la reunión, con los puntos tratados y las observaciones recibidas.
- Registro de asistencia, cuando aplique.
- Notas técnicas sobre cualquier información adicional presentada.
- Cronograma actualizado de los pasos siguientes: emisión del borrador, respuesta del auditado y revisión final.

La reunión de cierre debe estar debidamente documentada mediante un acta o minuta formal, que resuma los puntos tratados, observaciones recibidas, compromisos asumidos (si corresponde), y los plazos definidos. Esta acta forma parte integral del expediente de auditoría como evidencia de trazabilidad y debido proceso.

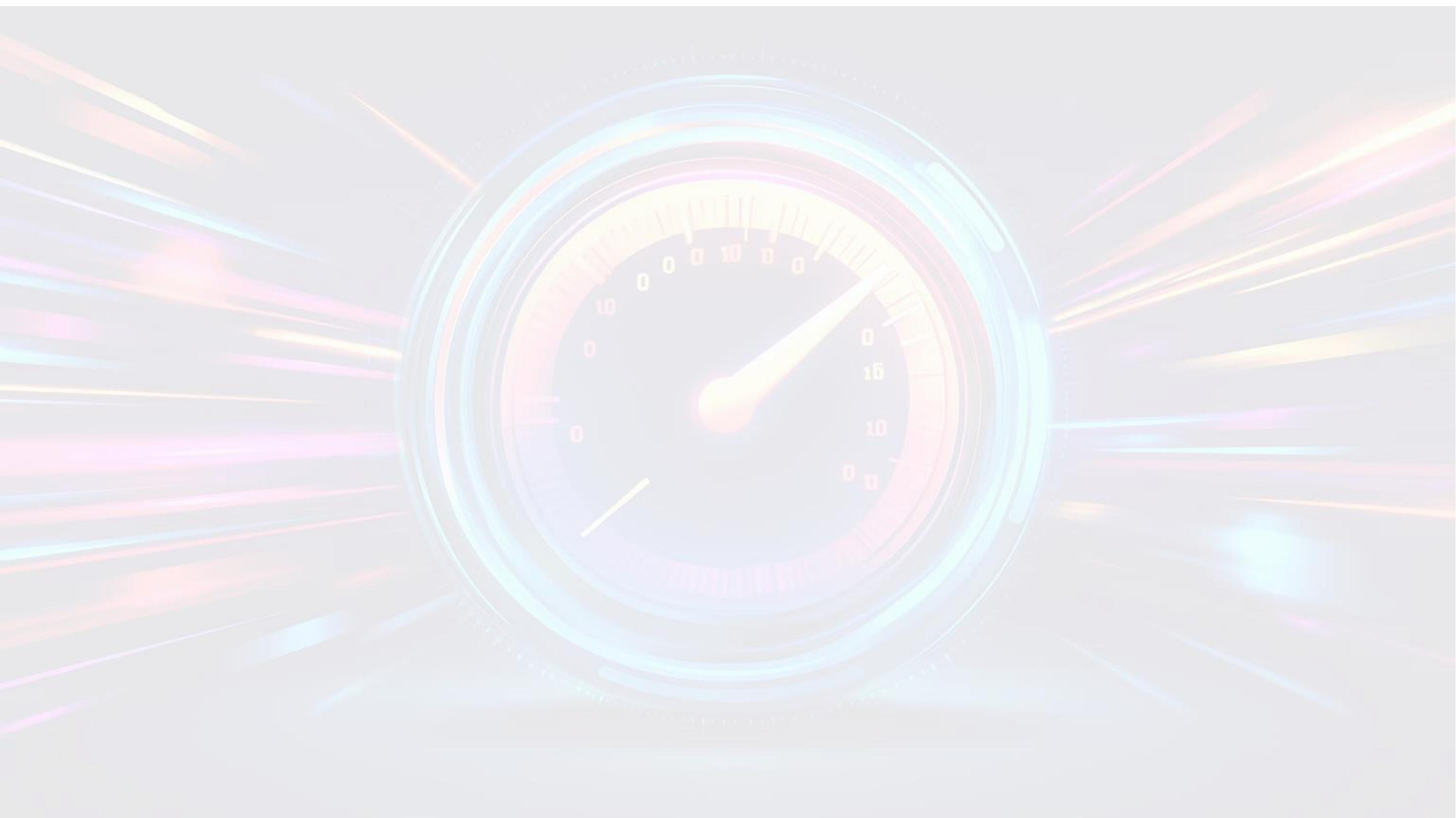
La reunión de cierre reduce el riesgo de interpretaciones erróneas, evita sorpresas en el informe final y refuerza la transparencia del proceso. Además, mejora la calidad del producto final, fortalece la relación profesional con las áreas auditadas y respalda el debido proceso dentro de los papeles de trabajo.



Temas Claves

- *La reunión de cierre se realiza al terminar el trabajo en terreno y antes de redactar el informe preliminar, para comunicar los hallazgos detectados y permitir a la entidad auditada entregar aclaraciones o antecedentes.*
- *Sirve para validar hechos clave, escuchar comentarios del auditado, confirmar la finalización del trabajo y explicar las próximas etapas del proceso.*
- *Participan el supervisor, equipo auditor y representantes del área auditada; se revisan hallazgos, se reciben observaciones y se documentan nuevos antecedentes.*
- *Debe documentarse con acta formal, registro de asistencia y cronograma actualizado, lo que refuerza la trazabilidad, mejora la transparencia y previene interpretaciones erróneas.*

VI. Ejecución del Trabajo en Auditoría Interna para Funciones de Auditoría Interna Pequeñas



a. Principios y normas fundamentales que se deben cumplir

La ejecución del trabajo en auditoría interna está regulada principalmente por el *Dominio V: Realización de Servicios de Auditoría Interna*, el cual comprende desde la planificación detallada hasta el informe final, lo que comprende entre otros, la formulación de hallazgos y validación de acciones correctivas contenidas en el plan de acción. Las *Normas 13.1: Comunicación durante el trabajo* a la *15.1: Comunicación final del trabajo*, ofrecen directrices específicas sobre la ejecución, supervisión, documentación y comunicación final del trabajo.

b. Adaptación de la ejecución del trabajo a funciones pequeñas

• Planificación específica y ágil

- En equipos pequeños, la planificación operativa de cada trabajo debe ser sencilla, pero clara y completa. Se recomienda utilizar formatos preestablecidos que incluyan: objetivos, alcance, criterios, riesgos clave, enfoque metodológico y recursos asignados.
- El Jefe de Auditoría, al estar directamente involucrado en todas las fases, debe asegurar la coherencia entre el plan de auditoría, la planificación y la ejecución de los trabajos, así como la trazabilidad de las decisiones adoptadas.

• Desarrollo del trabajo de campo

- La ejecución puede ser más eficiente si se utiliza una matriz de trabajo donde se vinculen directamente los riesgos identificados, los controles evaluados y las pruebas aplicadas.
- En equipos unipersonales o reducidos, es vital mantener un registro estructurado de cada procedimiento aplicado, preferiblemente con el apoyo de herramientas tecnológicas simples o software especializado si se dispone.
- La interacción directa y frecuente con la Dirección, propia de entornos pequeños, puede facilitar la recolección de evidencia, pero también exige una documentación objetiva y verificable para preservar la independencia.

• Supervisión y revisión del trabajo

- Aunque no existan múltiples niveles jerárquicos, se recomienda incorporar al menos una revisión cruzada informal (*peer review*), ya sea por un auditor interno de otra función de auditoría interna, o mediante una revisión técnica externa periódica.
- Se deben utilizar listas de verificación internas que aseguren el cumplimiento de los requisitos mínimos establecidos por las NOGAI en cuanto a evidencia suficiente, fiable, relevante y documentada.

c. Evidencias de conformidad y mejores prácticas

- **Papeles de trabajo estructurados:** Utilizar plantillas sencillas con campos obligatorios permite estandarizar el enfoque y facilitar las futuras revisiones internas o externas.
- **Criterios de hallazgos claros:** Cada hallazgo debe estar sustentado en los cuatro elementos básicos (criterio, condición, causa y efecto), debidamente documentados y alineados con los objetivos del trabajo.
- **Notas de reuniones y entrevistas:** En funciones pequeñas, muchas validaciones se hacen verbalmente. Es crucial dejar evidencia escrita (actas, correos o minutas) que respalde la validez de la información.
- **Validación de planes de acción:** El auditor debe asegurar que las acciones correctivas estén alineadas con la causa raíz y que sean viables, razonables y ajustadas a la realidad operativa de la unidad auditada.

d. Buenas prácticas recomendadas

- Utilizar herramientas digitales accesibles (como hojas de cálculo, *Google Workspace*, *Microsoft 365* u otros sistemas de gestión de tareas) para organizar evidencia, programar actividades y mantener trazabilidad.
- Incorporar en la rutina de trabajo el uso de listas de verificación de ejecución, para verificar que se cumplan los pasos críticos definidos en la metodología de auditoría interna.
- En caso de no contar con software especializado, es recomendable establecer un sistema de carpetas digitales ordenadas por trabajo, fase, y tipo de documento, con convenciones de nombres para facilitar la búsqueda y revisión.
- Realizar evaluaciones internas de calidad periódicas (al menos una vez al año), utilizando modelos de madurez y herramientas de autoevaluación, adaptados al contexto operativo.
- Asegurar la capacitación continua en técnicas de análisis, redacción de hallazgos, entrevistas y evaluación de riesgos, especialmente cuando el equipo es reducido o unipersonal.



Temas Claves

- *La ejecución del trabajo está regida por el Dominio V, que abarca desde la planificación hasta la comunicación final, y requiere aplicar normas específicas sobre supervisión, documentación y hallazgos.*
- *En funciones pequeñas, la ejecución debe ser ágil pero rigurosa: planificación clara, uso de matrices para vincular riesgos y pruebas, registro estructurado, y revisión cruzada informal para asegurar calidad.*
- *Las evidencias clave incluyen papeles de trabajo estandarizados, hallazgos bien estructurados (criterio, condición, causa y efecto), documentación escrita de validaciones verbales, y verificación de la viabilidad de los planes de acción.*
- *Se recomienda usar herramientas digitales accesibles, listas de verificación, estructuras de archivos ordenadas, evaluaciones internas periódicas y capacitación continua, especialmente en equipos pequeños o unipersonales.*

VII. Bibliografía



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

1.1. Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI)

• Dominio IV: Gestión de la Función de Auditoría Interna

Principio 11 Comunicar de manera eficaz

- Norma 11.1 Establecer relaciones y comunicarse con las partes interesadas
- Norma 11.2 Comunicación eficaz
- Norma 11.3 Comunicar los resultados
- Norma 11.4 Errores y omisiones
- Norma 11.5 Comunicar la aceptación de los riesgos

• Dominio V: Desempeño de los Servicios de Auditoría Interna

Principio 13: Planificar Efectivamente los Trabajos

- Norma 13.1: Comunicación durante el trabajo
- Norma 13.2: Evaluación de riesgos del trabajo
- Norma 13.3: Objetivos y alcance del trabajo
- Norma 13.4: Criterios de evaluación
- Norma 13.5: Recursos del trabajo
- Norma 13.6: Programa de trabajo

Principio 14: Ejecutar Efectivamente los Trabajos de Auditoría

- Norma 14.1 Recopilación de información para el análisis y evaluación
- Norma 14.2 Análisis y potenciales hallazgos del trabajo
- Norma 14.3 Evaluación de los hallazgos
- Norma 14.4 Recomendaciones y planes de acción
- Norma 14.5 Conclusiones del trabajo.
- Norma 14.6 Documentación de los trabajos

Principio 15: Comunicar Resultados del Trabajo de Auditoría

- Norma 15.1 Comunicación final del trabajo
- Norma 15.2 Confirmar la implementación de recomendaciones o planes de acción

1.2. Documentos de referencia del IIA

- Modelo de las Tres Líneas del IIA (2020)
- Guía para Implementar un Plan Estratégico de Auditoría Interna Herramienta de Evaluación de Preparación para la Conformidad (2024)
- Guía para Implementar un Plan Estratégico de Auditoría Interna
- Guía del Dominio III – Modelo de las Tres Líneas
- Manual de Evaluación de Calidad del IIA
- Mapeo Bidireccional IPPF 2017 vs NOGAI 2024
- Guías Prácticas para el Sector Público (IIA)
- Herramienta de Evaluación de Preparación para la Conformidad

2. Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

- COSO 2013: Marco Integrado de Control Interno
- COSO ERM 2017: Marco Integrado de Gestión de Riesgos Empresariales
- COSO Gestión del Riesgo de Fraude

VIII. Anexos



1

Anexo: Categorías Globales de Causas Raíz

En este anexo se presenta una propuesta de categorías principales y subcategorías de causas raíz para el contexto del sector público, considerando la naturaleza institucional, normativa y operativa del mismo. Estas categorías comprenden tanto factores vinculados a la gobernanza como a las operaciones.

Los factores de gobernanza se refieren a las estructuras, sistemas, marcos normativos y prácticas mediante las cuales una organización define su dirección estratégica, supervisa el cumplimiento de su mandato institucional y evalúa su desempeño.

Los factores operacionales comprenden los procesos, recursos y actividades asociadas a la ejecución diaria de funciones y servicios por parte de las unidades responsables.

Además, se reconoce que la cultura organizacional constituye una base transversal para identificar causas raíz, ya que incide directamente en los comportamientos, decisiones y prácticas institucionales.

Cabe destacar que estas categorías no son exhaustivas ni rígidas. Los equipos de auditoría interna deberían modificarlas, complementarlas o adaptarlas conforme a la naturaleza del trabajo, la entidad a la cual pertenecen o el contexto específico del hallazgo.

Tabla N° 1: Categorías Globales de Causas Raíz

Categoría Principal de Causa Raíz	Subcategorías de Causa Raíz	Tipos de Causas Raíz	Relación con el Control	Fuentes de Evidencia Común
1. Cultura Organizacional	- Tono ético y liderazgo - Valores y comportamientos - Incentivos y sanciones - Tradiciones y subculturas	- Tono en la cima inapropiado - Falta de formación ética - Conductas toleradas - Falta de incentivos o sanciones - Subculturas contradictorias	Afecta diseño y ejecución del control	- Comunicaciones internas - Encuestas al personal - Políticas y código de ética - Indicadores de clima organizacional
2. Gobernanza y Autoridad	- Mandato - Supervisión - Estructura y competencias	- Mandato no claro o no aprobado - Confusión de responsabilidades - Estructura de gobierno débil - Autoridad sin respaldo legal	Afecta el diseño del control y alineación estratégica	- Estatutos y actas - Reglamentos y normativas - Actas de comités
3. Planificación y Procesos Estratégicos	- Procesos de decisión - Planeación estratégica y operativa - Toma de decisiones	- Falta de procesos formales - Objetivos mal definidos - Falta de coordinación - Procesos no documentados	Afecta diseño y seguimiento de controles	- Planes estratégicos - Mapas de proceso - Manual de operaciones - Indicadores de avance

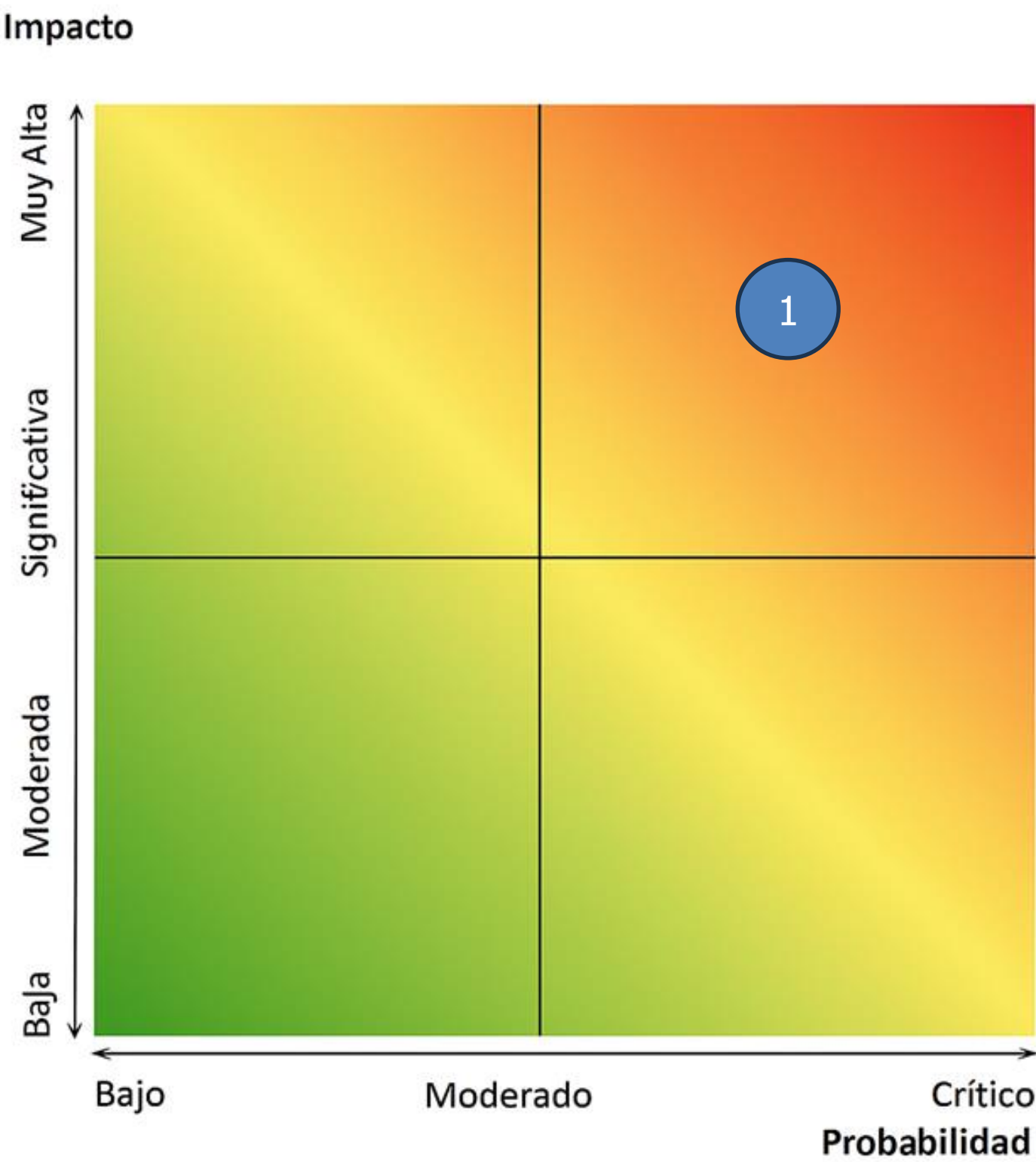
Tabla N° 1: Categorías Globales de Causas Raíz (continúa)

Categoría Principal de Causa Raíz	Subcategorías de Causa Raíz	Tipos de Causas Raíz	Relación con el Control	Fuentes de Evidencia Común
4. Supervisión del Desempeño y Gestión de Riesgos	- Métricas - Informes - Evaluaciones de riesgos	- Ausencia de indicadores - Reportes inadecuados - Riesgos no evaluados o mitigados - Ausencia de estrategia de riesgos	Afecta monitoreo y mejora del control	- KPI's, informes - Matriz de riesgos - Actas de seguimiento - Auditorías previas
5. Ejecución y Entrega de Servicios	- Implementación - Seguimiento - Mejoras continuas	- Actividades no monitoreadas - Procesos no implementados - Falta de mejora continua	Afecta ejecución de controles	- Programas de ejecución - Gestión de proyectos - Controles operativos - Auditorías de cumplimiento
6. Recursos y Activos	- Humanos - Financieros - Tecnológicos - Físicos	- Falta de recursos clave - Inadecuada asignación - Recursos obsoletos o subutilizados	Afecta diseño y ejecución de controles	- Presupuesto - Inventario - Evaluación de necesidades - Capacidad operativa
7. Personal y Capacidades	- Competencias - Evaluación - Formación - Carga laboral	- Personal no calificado - Falta de formación - Supervisión deficiente - Carga excesiva - Roles mal definidos	Afecta ejecución del control	- Expedientes de personal - Evaluaciones - Capacitación - Entrevistas
8. Información y Comunicación	- Acceso a datos - Calidad de la información - Flujo de comunicación	- Información incompleta o tardía - Sistemas inadecuados - Falta de comunicación entre niveles	Afecta toma de decisiones y monitoreo de control	- Sistemas de información - Reportes - Entrevistas - Encuestas
9. Riesgo y Adaptación al Entorno	- Cambios regulatorios - Innovación - Entorno externo	- Falta de respuesta al entorno - Ausencia de monitoreo externo - Planes no actualizados	Afecta diseño de controles y respuesta organizacional	- Análisis de entorno - Evaluaciones de impacto - Plan estratégico - Revisión normativa
10. Factores Humanos y Conducta Individual	- Ética personal - Motivación - Integridad - Responsabilidad	- Conductas dolosas o negligentes - Falta de motivación - No seguimiento de instrucciones - Falta de responsabilidad individual	Afecta ejecución del control	- Entrevistas - Historial disciplinario - Evaluaciones de desempeño - Indicadores de ausentismo

Ejemplo de aplicación en hallazgo

Elemento del Hallazgo (1)	Detalle
Condición	Se detectó que las metas estratégicas de la Dirección no están alineadas con los indicadores reportados trimestralmente.
Criterio	Política institucional de planificación estratégica
Efecto	No se puede evaluar el avance de la estrategia de manera confiable
Causa raíz (clasificación)	Categoría 3: Planificación y Procesos Estratégicos – Subcategoría: Procesos de decisión – Tipo: Objetivos mal definidos
Evidencia	Plan estratégico, entrevistas con directivos, revisión de reportes trimestrales
Opinión Micro	Criticidad Alta

Hallazgo en el mapa de calor



Fuente: Elaboración CAIGG

2

Anexo: Estructura para Analizar e Informar Oportunidades de Mejora

Cuando sea pertinente, la incorporación de oportunidades de mejora en los informes de auditoría resulta fundamental para generar valor agregado a la organización. Estas oportunidades permiten identificar formas de optimizar procesos, recursos o prácticas que, si bien no presentan brechas respecto de los criterios de auditoría aplicados, pueden perfeccionarse con miras a mejorar la eficiencia, la economía o la eficacia institucional.

A diferencia de los hallazgos, que reflejan incumplimientos o desviaciones respecto de normas, políticas, procedimientos u otros criterios formales, las oportunidades de mejora constituyen sugerencias proactivas formuladas por el auditor interno. No implican una obligación de corrección, pero sí representan propuestas valiosas orientadas a fortalecer el desempeño organizacional.

El valor de estas oportunidades radica en su capacidad para fomentar la mejora continua, impulsar la innovación, promover el uso eficiente, eficaz y económico de los recursos y respaldar una toma de decisiones más informada. Por esta razón, se recomienda documentarlas adecuadamente y comunicarlas en el informe de auditoría bajo una estructura clara que permita identificar la condición actual, el estado deseado, el impulsor del cambio, el beneficio esperado y una recomendación práctica.

Esta presentación no requiere cumplir con el formato estructurado de los hallazgos y puede utilizarse el siguiente esquema:

Oportunidad de Mejora												
A. Observación							B. Potencial asociado			C. Plan de acción		
A.1. Potencial	A.2. Título	A.3. Condición	A.4. Estado (deseado)	A.5. Impulsor	A.6. Beneficio (esperado)	A.7. Recomendación	B.1. Economía	B.2. Eficiencia	B.3. Eficacia	C.1. Acción	C.2. Responsable	C.3. Plazo
		Lo que sucede. Descripción clara y verificable de cómo está funcionando hoy el proceso, control o recurso (datos cuantitativos y observaciones cualitativas). (Qué se observa; dónde y cuándo; cifras clave; referencia documental)	Lo que podría suceder. Descripción del resultado esperado o estándar al que se aspira, alineado con metas institucionales o buenas prácticas. (Metas específicas relacionadas con economía, eficiencia o eficacia; plazos y responsables)	Que lo podría impulsar. Qué cambio, tecnología, práctica o decisión permitiría capturar la mejora. Describe la intervención concreta. (Automatización; rediseño de flujo; reasignación de recursos; capacitación; renegociación contractual)	Efecto deseado. Impacto positivo cuantificable y no cuantificable si se captura la oportunidad. En términos de economía, eficiencia y/o eficacia. (Ahorro estimado \$, %; reducción de tiempos; mejora en cobertura o calidad; valor reputacional)	Con foco en el impulsor y si se precisa en el beneficio						

a. Observación

- **A.1 Potencial:** Nivel de potencial (Alto/Medio/Bajo)
- **A.2 Título:** Frase breve que identifique la mejora propuesta.
- **A.3 Condición (Lo que sucede):** Estado actual con evidencia; describa la brecha frente al estado deseado.
- **A.4 Estado (deseado) (Lo que podría suceder):** Resultado objetivo alineado con metas institucionales; indique métricas objetivo y plazos propuestos.
- **A.5 Impulsor (Qué lo podría impulsar):** Cambio, tecnología, práctica o decisión concreta que habilita la mejora. Sea específico (p.ej., “automatizar comprobantes con módulo X”).
- **A.6 Beneficio (esperado) (Efecto deseado):** Impacto cuantificable y no cuantificable (ahorro \$; % reducción de tiempos; mejora en cobertura).
- **A.7 Recomendación:** Sugerencia práctica para habilitar el **Impulsor**; pasos iniciales recomendados y recursos aproximados si es posible.

b. Potencial asociado

- Indicar si la oportunidad de mejora impacta las dimensiones de Economía, Eficiencia o Eficacia; describir brevemente cómo.

c. Plan de acción

- **C1 Acción:** Acciones sugeridas por la Dirección para materializar la oportunidad de mejora.
- **C2 Responsable:** Unidad o cargo que lidera la iniciativa.
- **C3 Plazo:** Cronograma objetivo e hitos.
- **Adopción:** la administración debe indicar si acoge la oportunidad de mejora; si acepta, registrar plan, recursos y *KPIs*; si no, justificar.

3

Anexo: Herramienta de Evaluación del Nivel de Madurez de la Ejecución del Trabajo de Auditoría Interna

Este modelo de madurez ha sido desarrollado como una herramienta práctica para evaluar el grado de desarrollo alcanzado por la función de auditoría interna en la ejecución técnica de los trabajos, específicamente en lo relativo a la recopilación, análisis y evaluación de información, conforme a lo dispuesto en el *Dominio V – Realización de Servicios de Auditoría Interna*, y en particular a las Normas del *Principio 14: Principio 14 Ejecución de los trabajos*.

El modelo permite identificar el nivel de madurez técnica y metodológica alcanzado en la ejecución de los trabajos, proporcionando una base objetiva para:

- Analizar el grado de cumplimiento con los requisitos normativos en materia de evidencia, evaluación y documentación.
- Identificar brechas o debilidades en la aplicación de herramientas analíticas, técnicas de validación o métodos de análisis de causa raíz.
- Promover la mejora continua de los procesos de ejecución mediante el fortalecimiento de capacidades, adopción de herramientas tecnológicas y estandarización documental.
- Facilitar la autoevaluación periódica, auditorías internas de calidad o revisiones externas conforme al *Principio 12: Mejora de la Calidad* y al Manual de Evaluación de Calidad del IIA.

La matriz está estructurada en cinco niveles (Inicial, Infraestructura, Integrado, Gestionado y Optimizado), permitiendo su aplicación en funciones de auditoría interna de distinto grado de madurez, tamaño o complejidad operativa, tanto en el sector público como privado. Cada nivel describe comportamientos observables, evidencia de conformidad y prácticas técnicas asociadas al grado de desarrollo esperado.

El uso sistemático de esta herramienta refuerza el profesionalismo, la confiabilidad y el valor agregado de la auditoría interna en la organización, asegurando que la información obtenida durante el trabajo sea suficiente, pertinente y fiable para sustentar conclusiones sólidas y planes de mejora eficaces.

Tabla N° 1: Estructura de la Matriz de Madurez para la Ejecución del Trabajo

Nivel	Descripción del Nivel de Madurez	Evidencias de Conformidad
5. Optimizado	• Se aplican herramientas de análisis avanzadas, visualizaciones interactivas, minería de datos, inteligencia artificial o modelos predictivos para evaluar riesgos, validar información y detectar patrones. • La evidencia es trazable y las decisiones están completamente documentadas. • El análisis de causa raíz es robusto, metodológicamente sólido y permite anticiparse a riesgos emergentes.	• Paneles dinámicos de control de hallazgos • Aplicación de tecnología de IA o BI en el análisis • Minutas con decisiones basadas en datos • Auditorías documentadas en entornos colaborativos y seguros
4. Gestionado	• Se aplican métodos estructurados de análisis (matrices causa-efecto, análisis de brechas, técnica de los 5 porqués). • Existe trazabilidad clara entre los elementos del hallazgo (criterio, condición, causa, efecto y recomendación). • Las fuentes de evidencia se validan y clasifican por confiabilidad. Hay control de calidad interno sobre los papeles de trabajo.	• Fichas de hallazgo bien estructuradas • Control de calidad aplicado durante la ejecución • Validación de fuentes cruzadas • Documentos de técnicas de análisis utilizadas

Tabla N° 1: Estructura de la Matriz de Madurez para la Ejecución del Trabajo (Continúa)

Nivel	Descripción del Nivel de Madurez	Evidencias de Conformidad
3. Integrado	- Se aplican técnicas adecuadas de recolección (entrevistas, revisión documental, observación), y se documenta correctamente la evidencia. - La evaluación es lógica, se identifican causas y efectos, aunque no siempre con herramientas analíticas formales. Hay alineación con los objetivos del trabajo.	- Papeles de trabajo completos - Registros de entrevistas y observaciones - Evidencia cruzada entre fuentes - Uso de plantillas para análisis de hallazgos
2. Infraestructura	- La recopilación de información se basa principalmente en juicio del auditor y en observación directa. - No se aplican técnicas analíticas sistemáticas. - Los papeles de trabajo son parciales, sin trazabilidad completa ni estructura definida.	- Papeles sueltos o sin relación clara con el programa - Entrevistas sin guías estructuradas - Análisis de hallazgos con limitaciones técnicas
1. Inicial	- No existe una metodología formal. - Se recopila información sin planificación ni sistematicidad. - No hay documentación clara que sustente los hallazgos. - La calidad y confiabilidad de la evidencia son bajas, y se carece de criterios técnicos en el análisis.	- Falta de papeles de trabajo - Informes sin evidencias documentadas - Entrevistas que revelan ausencia de enfoque técnico

Recomendaciones para la mejora del nivel de madurez

- Formalizar un procedimiento para la ejecución del trabajo, incluyendo directrices para la recolección, análisis y evaluación de la información.
- Capacitar al equipo auditor en técnicas de análisis de causa raíz y uso de herramientas analíticas (5 porqués, diagramas de Ishikawa, matrices de impacto, análisis de brechas, otras).
- Utilizar plantillas estandarizadas para papeles de trabajo, fichas de hallazgos y hojas de validación de evidencia.
- Integrar soluciones tecnológicas (software de auditoría, herramientas de BI) para el análisis y evaluación de información en auditorías complejas.
- Realizar revisiones internas de calidad sobre la ejecución y documentación del trabajo, conforme a la Norma 12.1.

CAIGG

CONSEJO DE AUDITORÍA INTERNA
GENERAL DE GOBIERNO



Ministerio Secretaría General de la Presidencia

Guías de Gestión y Servicios de Auditoría Interna (GGSAI)

A cerca de las Guías de Gestión y Servicios de Auditoría Interna (GGSAI)

Para fines de promover la realización del trabajo de auditoría interna en el sector público en Chile (según el Dominio IV y V de las NOGAI) el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG) desarrolló la siguiente colección de Guías de Gestión y Servicios de Auditoría Interna (GGSAI):

- GGSAI 1 - Plan de Auditoría Interna
- GGSAI 2 - Plan Estratégico de Auditoría Interna
- GGSAI 3 - Planificación del Trabajo de Auditoría Interna
- GGSAI 4 - Ejecución del Trabajo: Recopilación, Análisis y Evaluación de la Información
- GGSAI 5 - Supervisión del Trabajo de Auditoría Interna
- GGSAI 6 - Comunicación en Auditoría Interna y Formulación de Informes sobre Resultados del Trabajo
- GGSAI 7 - Seguimiento y Confirmación de la Implementación de Recomendaciones y/o Planes de Acción
- GGSAI 8 - Gestión de la Calidad en la Función de Auditoría Interna

Propiedad intelectual

El contenido de este documento es de propiedad del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG). Se permite la reproducción parcial de este documento únicamente con fines no comerciales, siempre que se cite adecuadamente la fuente, el título completo y la autoría correspondiente.