

DOCUMENTO TÉCNICO N° 87

Versión 0.1



Consejo de
Auditoría Interna
General de
Gobierno

Gobierno de Chile

SEGUIMIENTO DEL TRABAJO DE AUDITORÍA INTERNA

Este documento técnico describe los principales pasos para desarrollar la etapa de seguimiento del trabajo de auditoría interna. Su objetivo es contribuir con la labor que realizan los auditores internos gubernamentales al cumplir con las normas de auditoría interna de desempeño, tanto nacionales como internacionales.

© Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2016.
N° Registro Propiedad Intelectual: A-273621

Junio 2015

MINISTERIO
SECRETARÍA GENERAL
DE LA PRESIDENCIA

CAIGG
Área de Estudios

TABLA DE CONTENIDOS

<u>MATERIAS</u>	<u>PÁGINA</u>
PRESENTACIÓN	2
I.- INTRODUCCIÓN	3
II.- OBJETIVO DEL DOCUMENTO	4
III.- CONCEPTOS GENERALES SOBRE SEGUIMIENTO DEL TRABAJO DE AUDITORÍA INTERNA	4
IV.- MARCO PARA LA ETAPA DE SEGUIMIENTO DEL TRABAJO DE AUDITORÍA INTERNA - PRINCIPALES PASOS	9
PASO N° 1: PRIORIZAR MATERIAS Y SUS COMPROMISOS PARA INCLUIRLOS COMO TRABAJOS DE SEGUIMIENTO EN EL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA	10
PASO N° 2: REUNIÓN DE INICIO DEL TRABAJO DE SEGUIMIENTO EN TERRENO	17
PASO N° 3: EVALUACIÓN DEL AVANCE EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEDIDAS CORRECTIVAS O PREVENTIVAS COMPROMETIDAS	17
PASO N° 4: REUNIÓN FINAL DEL TRABAJO DE SEGUIMIENTO EN TERRENO	23
PASO N° 5: REPORTES SOBRE EL AVANCE EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEDIDAS CORRECTIVAS O PREVENTIVAS	24
V.- OTROS ASPECTOS SIGNIFICATIVOS EN LA ETAPA SEGUIMIENTO DEL TRABAJO DE AUDITORÍA INTERNA	25
VI.- GLOSARIO DE TÉRMINOS RELEVANTES	30
VII.- BIBLIOGRAFÍA	32
VIII.- ANEXOS	33
ANEXO 1: FORMATO PARA RESPUESTAS A INFORMES DE AUDITORÍA EMITIDAS POR LOS RESPONSABLES DE LA ACTIVIDAD OPERATIVA	33
ANEXO N° 2: FORMATO PARA CONTENIDO DETALLADO PARA TRABAJO DE SEGUIMIENTO EN TERRENO	34
ANEXO N° 3: EJEMPLO DE APLICACIÓN SISTEMA - MODELO PARA PRIORIZAR EL SEGUIMIENTO DEL TRABAJO DE AUDITORÍA	35
ANEXO N°4: PLANILLA PARA ACOMPAÑAR AL INFORME DE AUDITORÍA: INCLUYE RESULTADOS DEL SEGUIMIENTO	39

PRESENTACIÓN

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

En este ámbito, se pone a disposición de la red de auditores gubernamentales, el Documento Técnico N° 87, denominado “Seguimiento del Trabajo de Auditoría Interna”. Este documento está concebido como una ayuda para la labor que realizan los auditores internos de gobierno al cumplir con las normas de auditoría interna de desempeño, tanto nacionales como internacionales.

El presente documento, es parte de una serie de guías técnicas que regulan las etapas del Proceso de Auditoría Interna Gubernamental y que en su conjunto, constituyen el Modelo Integral de Auditoría Interna de Gobierno.

Santiago, junio 2015.



Daniella Caldana Fulss
Auditora General de Gobierno

I.- INTRODUCCIÓN

El Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG) en cumplimiento de la Política de Auditoría Interna General de Gobierno implementada y propiciada por el Ejecutivo para el fortalecimiento y desarrollo de los organismos, sistemas y metodologías que permitan resguardar los recursos públicos y apoyar la gestión de la Administración y los actos de Gobierno, ha formulado el Documento Técnico N° 87 – Seguimiento del Trabajo de Auditoría Interna.

Tal como se señala en el Documento Técnico N° 63: Formulación del Plan Anual de Auditoría en Base a Riesgos, en dicho plan debe incorporarse además de las materias priorizadas en base a riesgos por el auditor interno respecto del Universo de Auditoría, es decir, los trabajos de auditoría; las solicitudes extraordinarias de la autoridad, los trabajos de consultoría, de actividades rutinarias, obligatorios por normativa y los de seguimiento.

El presente documento contiene una descripción de la etapa de seguimiento, en los cinco pasos generales en que habitualmente se desarrolla. Estos corresponden a; la priorización de materias para incluir en el plan anual de auditoría, la formulación de un sistema de seguimiento de los trabajos de auditoría interna, la reunión de inicio del trabajo de seguimiento en terreno, la evaluación del avance en la implementación de las medidas correctivas o preventivas comprometidas, la reunión final del trabajo de seguimiento en terreno y finalmente los reportes sobre el avance en la implementación de las medidas correctivas o preventivas.

En forma especial, se analizan los componentes del sistema de seguimiento que permite priorizar los trabajos de auditoría interna y para mejorar la comprensión de este, se presenta una aplicación práctica de la metodología a través de un ejemplo.

Finalmente, se desarrollan y describen los conceptos generales sobre supervisión y retroalimentación durante el desarrollo del trabajo de auditoría.

II.- OBJETIVO DEL DOCUMENTO

Entregar una propuesta metodológica para desarrollar la Etapa de Seguimiento del Trabajo de Auditoría Interna en el Proceso de Auditoría Interna de Gobierno, que incluye consideraciones especiales para la realización de auditorías con énfasis en la evaluación de la gestión en el Sector Público¹.

En esta Etapa se determina el nivel de contribución del trabajo de auditoría en el mejoramiento de la gestión, mediante la concreción de las medidas adoptadas en la organización, en relación a las recomendaciones realizadas por ella.

III.- CONCEPTOS GENERALES SOBRE SEGUIMIENTO DEL TRABAJO DE AUDITORÍA INTERNA

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

Un adecuado control del nivel de calidad en el desarrollo de cada una de las etapas en el Proceso de Auditoría Interna de Gobierno, permitirá al auditor obtener un informe que agregue valor a la organización. Sin embargo, queda todavía asegurarse que se han tomado las medidas necesarias para mejorar los sistemas de control y mitigar los riesgos, ya que solo a través de la adecuada implementación de los compromisos tomados por el Jefe de Servicio y los responsables de la actividad operativa², se logrará un impacto positivo mediante la agregación de valor a los procesos en la organización.

Para lograr dicho impacto, la organización debe asegurar la adecuación, eficacia y oportunidad de las medidas adoptadas, asegurándose que se corrigen las desviaciones y se logran los resultados deseados en la forma y en los tiempos previstos.

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

- Se debe utilizar un sistema de seguimiento para comunicar la disposición de los resultados de auditoría interna al Jefe de Servicio.

¹ Las denominaciones auditoría de gestión, de desempeño o de rendimiento son consideradas similares en la literatura relevante. Este tipo de auditoría corresponde fundamentalmente al examen independiente y objetivo de la economicidad, eficiencia, eficacia y efectividad de las organizaciones, programas y acciones del Gobierno.

² Actividad Operativa: Corresponde al proceso, área, función, proyecto, programa, ciclo o cualquier otra subdivisión establecida en una organización gubernamental, donde se realizará un trabajo de auditoría que es parte del Plan Anual de Auditoría.

- Se debe utilizar un sistema para vigilar los resultados de auditoría interna y asegurar que las acciones de los responsables operativos hayan sido implantadas eficazmente o que la alta dirección haya aceptado el riesgo de no tomar medidas.
- Si alguna acción no se ha implantado eficazmente, o si la alta dirección ha aceptado el riesgo de no tomar medidas, el Jefe de Auditoría comunicará el hecho a las partes interesadas relevantes.
- Las políticas y procedimientos actuales referentes a trabajos de aseguramiento están diseñados de forma que ofrecen un aseguramiento razonable que la auditoría interna cumple con las Normas.
- Las políticas y procedimientos actuales de auditoría interna se aplican consistentemente en todos los trabajos de aseguramiento.

En forma complementaria a lo dispuesto en las normas previamente indicadas, existen algunas variables de carácter estratégico que constituyen la base para realizar un adecuado seguimiento por parte de la auditoría interna:

- Recursos humanos y financieros suficientes.
- El nivel de calidad en la formulación de la programación de auditoría.
- El nivel de calidad en la ejecución, obtención de evidencia y análisis de los resultados del trabajo de auditoría.
- El nivel de calidad y la oportunidad de los análisis de los hallazgos y recomendaciones contenidas en los informes de auditoría.
- El nivel de calidad y la oportunidad de la respuesta de las unidades operativas a las observaciones y recomendaciones propuestas por la auditoría interna.
- Una base de datos actualizada para controlar los plazos y avances de las medidas comprometidas por los ejecutivos responsables de las unidades organizacionales.
- Las formalidades consideradas en el flujo de información, hacia el Jefe de Servicio y hacia los responsables operativos y desde estos, a la unidad de auditoría.
- El nivel de retroalimentación que ha recibido por parte de la unidad auditada antes de entregar el informe de auditoría al Jefe de Servicio.

Sin perjuicio de lo ya señalado, en términos prácticos se requiere en una primera parte, realizar algunos análisis y diseñar y aplicar procedimientos que permitan priorizar fundamentalmente materias críticas para seguimiento³ y, luego determinar las

³ Áreas, Procesos, Proyectos, Programas, Funciones críticas son los que cuentan con los mayores niveles de riesgo y a la vez mayores niveles de importancia estratégica para la organización.

recomendaciones específicas sobre las cuales se realizará el seguimiento de auditoría para un periodo determinado.

2.- CONTEXTO ORGANIZACIONAL PARA EL SEGUIMIENTO

Los planes de acción o de compromisos conformados por las acciones preventivas y correctivas que las jefaturas han formulado producto de los hallazgos y recomendaciones contenidas en los informes finales de auditoría interna, deben responder a la pregunta: **¿Qué harán los responsables de la actividad operativa donde se realizó el trabajo para; prevenir, mitigar o evitar la causa del hallazgo y la materialización de su efecto?**

En general, el auditor interno debería estar de acuerdo con el responsable de la actividad operativa, sobre la efectividad de las medidas incluidas en el plan de compromisos para mejorar las deficiencias observadas en el informe final. Los posibles desacuerdos se deben documentar completamente, incluyendo ambas posiciones y las razones del desacuerdo. Cuando corresponda, los comentarios escritos de los responsables operativos⁴ se pueden presentar en el informe, o en un anexo.

En consideración a lo señalado previamente, es importante destacar los aspectos que afectan los compromisos contenidos en los planes de acción, que son los insumos para esta Etapa. En particular se debe enfatizar el nivel de calidad de la respuesta por parte de los responsables de las actividades operativas, aspecto que influirá de manera fundamental en el resultado e impacto perseguido mediante el seguimiento que realizará la unidad de auditoría interna. Respecto de este punto, se pueden identificar algunos elementos que permiten fortalecer el entorno de control en la organización gubernamental antes de priorizar las materias y ejecutar el trabajo de seguimiento en terreno:

- Deben existir instrucciones formales y conocidas por toda la organización, respecto de la forma como se deben responder los informes de auditoría interna.
- El flujo de información generado por los informes de auditoría interna y los documentos de respuestas de los responsables operativos, debe estar aprobado por el Jefe de Servicio.
- Los plazos máximos y estructura para respuesta formal, deben ser fijados por el Jefe de Servicio, ya sea en términos generales o para una ocasión en particular.
- Deben estar regulados a través del Jefe de Servicio, los motivos y plazos por los que se puede solicitar y conceder prórrogas para responder los informes de auditoría.
- Debe existir la obligación de parte de los responsables operativos, de definir indicadores de logro de las medidas comprometidas, que permitan verificar si el compromiso se implementó realmente, pudiendo ser de carácter cualitativos o cuantitativos.
- Deben existir procedimientos que permitan diferenciar sobre la complejidad de las diferentes medidas en relación a su implementación y plazos.

⁴ Personal que tiene la responsabilidad de la dirección de la actividad operativa donde se realizó el trabajo de auditoría.

- En la organización, debe existir la visión y exigencia del Jefe Superior, que las respuestas a los informes de auditoría interna sean aportes concretos y oportunos a los problemas detectados.
- La unidad de auditoría interna tiene la obligación de informar oportunamente al Jefe de Servicio sobre las unidades operativas que no cumplen los plazos o envían respuestas deficientes.

Tal como se ha señalado en el Documento Técnico N° 86: Comunicación del Trabajo de Auditoría Interna⁵, al terminar la labor en terreno y antes de emitir el informe final del trabajo, es necesario realizar reuniones con las unidades operativas donde se realizó el aseguramiento, para analizar el resultado del trabajo y cuando corresponda, consensuar la formulación de las medidas correctivas o preventivas. Posteriormente, se envía el informe al Jefe de Servicio quien lo remite a la unidad operativa donde se realizó el trabajo de aseguramiento para su respuesta⁶. Ese documento también podría formalizarse mediante un acta de acuerdos entre la auditoría y la unidad auditada u otra forma consensuada y aprobada por el Jefe de Servicio.

En la práctica, dependiendo del flujo de información formalizado en la organización gubernamental, las respuestas a los informes de auditoría son enviadas por los responsables de los procesos organizacionales al Jefe de Servicio, quien las deriva a la unidad de auditoría interna para su análisis y señal de aceptación o no conformidad.

En caso que esas medidas no sean suficientes, la auditoría debe informar al Jefe de Servicio con la finalidad que el responsable de la unidad operativa involucrada replantee la medida. Este procedimiento tiene como finalidad informar al Jefe de Servicio de los niveles de riesgo que no son aceptables para la organización, puesto que no se están proponiendo las medidas correctivas o preventivas necesarias.

En base a lo descrito previamente, las dos situaciones que se pueden dar son las siguientes:

- Cuando el Jefe de Servicio ha aceptado definitivamente⁷ una respuesta a un informe de auditoría que contiene proposiciones de medidas correctivas o preventivas, y a juicio de auditoría interna la medida propuesta es coherente y adecuada en relación con el nivel del problema detectado.
- Cuando la auditoría interna, había manifestado previamente al Jefe de Servicio su no conformidad respecto de la respuesta (se recomendó que la unidad responsable replanteará las medidas), pero de igual forma esa proposición de medidas del responsable de la actividad operativa, fue aceptada definitivamente por la autoridad, asumiendo esta última en consecuencia la responsabilidad por el nivel de riesgo no aceptable.

⁵ Disponible en: <http://www.auditoriainternadegobierno.cl>

⁶ En Anexo N° 1 se presenta un formato sugerido para respuesta de auditoría a las unidades operativas.

⁷ La forma de aceptación de las medidas propuestas por las unidades operativas por parte del Jefe de Servicio dependerá de las características organizacionales de cada organización. Sin embargo, algunas formas de aceptación formal pueden ser o estar contenidas en providencias o notas del Jefe de Servicio en el informe de auditoría o de respuesta, memorando del Jefe de Servicio, e- mail, etc.

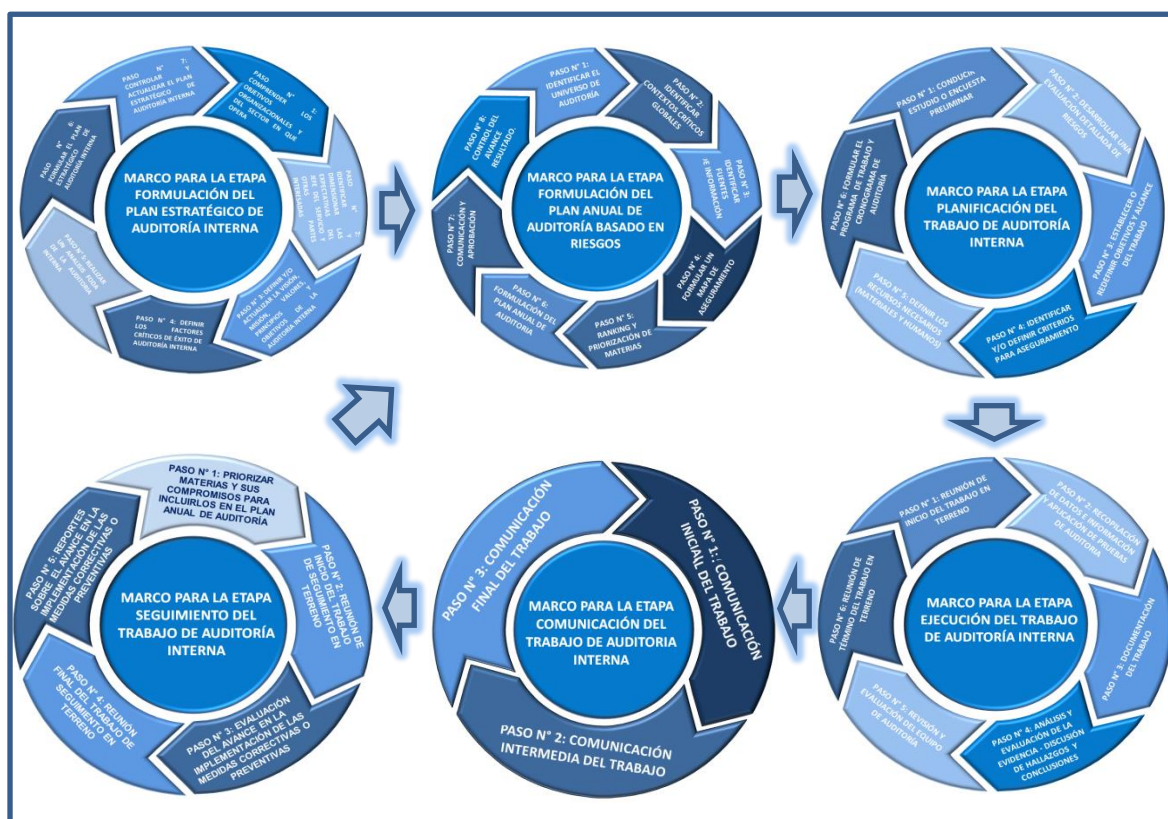
Por consiguiente, en este momento se tienen los “compromisos formales de implementación de medidas correctivas o preventivas” contenidos en el plan de acción o compromisos, que son la base para realizar el seguimiento en terreno.

3.- ETAPA SEGUIMIENTO DEL TRABAJO DENTRO DEL PROCESO DE AUDITORÍA INTERNA

El Esquema N° 1 presenta la relación entre cada etapa del Proceso de Auditoría Interna según lo dispuesto en Normas de Auditoría Interna Nacionales e Internacionales⁸ y los documentos técnicos que este Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG) emite con la finalidad de apoyar metodológicamente el desarrollo de cada etapa. Por su parte, el Modelo Integral de Auditoría Interna de Gobierno, está conformado por los componentes de cada una de las etapas, y las interrelaciones que se producen entre sus productos.

El presente Documento Técnico describe la Etapa de Seguimiento del Trabajo de Auditoría Interna.

Esquema N° 1. Etapas del Proceso de Auditoría Interna



⁸ Normas emitidas por el Colegio de Contadores de Chile (Contach) y por The Institute of Internal Auditors (Theiia).

IV.- MARCO PARA LA ETAPA DE SEGUIMIENTO DEL TRABAJO DE AUDITORÍA INTERNA - PRINCIPALES PASOS

El desarrollo de la Etapa de Seguimiento del Trabajo de Auditoría Interna puede variar en cada organización gubernamental, dependiendo, entre otros, del grado de experiencia del personal, objetivo principal del seguimiento, nivel de complejidad, nivel de eficiencia del control interno, complejidad de los sistemas de información y estructura de la actividad operativa donde se realizará el seguimiento. Para ello se ha estimado conveniente presentar, con fines explicativos y en orden cronológico, los principales pasos a seguir para el desarrollo de esta etapa, sin perjuicio de lo cual en la práctica, algunos de estos pasos se pueden desarrollar en forma paralela.

Esquema N° 2. Marco para el Seguimiento del Trabajo de Auditoría Interna - Principales Pasos en la Etapa



PASO N° 1: PRIORIZAR MATERIAS Y SUS COMPROMISOS PARA INCLUIRLOS COMO TRABAJOS DE SEGUIMIENTO EN EL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA

El Plan Anual de Auditoría debe incluir además de los trabajos de auditoría priorizados en base a riesgos por el auditor interno respecto del Universo de Auditoría; los trabajos de solicitudes extraordinarias de la autoridad, de consultoría, rutinarias, obligatorias por normativa y los de seguimiento.

El camino para priorizar los trabajos de seguimiento en el Plan Anual de Auditoría, requiere en primer lugar, contar con un sistema o modelo que permita identificar y realizar un seguimiento adecuado a las materias más críticas mediante el uso eficiente de los recursos asignados.

La decisión sobre si se comenzará a priorizar por procesos, proyectos, áreas, funciones, etc. o en forma inmediata por los compromisos originados por recomendaciones de auditoría específicas, dependerá de algunos factores o variables organizacionales, como por ejemplo las siguientes:

- La existencia de un Proceso de Gestión de Riesgos formal en la organización.
- La calidad (claridad y consistencia) en la formulación de las recomendaciones contenidas en el informe de auditoría.
- La visión de los directivos respecto a la importancia e impacto de ciertas actividades operativas en un periodo específico.
- La ocurrencia de contingencias relevantes en el medio interno y externo a la organización gubernamental.
- La cantidad de recursos humanos y financieros disponibles en la unidad de auditoría interna para el periodo de planificación.
- La existencia de políticas y procedimientos que permitan asociar a cada compromiso adquirido por las unidades operativas, el nivel de importancia de su adecuada implementación para la organización.
- Las fuentes de información confiables para orientar el seguimiento de las recomendaciones del trabajo de auditoría interna.

Sin perjuicio de lo anterior, la estrategia que se recomienda para enfrentar la tarea de organizar los recursos, tiempos y procedimientos para realizar un seguimiento eficiente, se presenta a continuación:

1.- Estructura de un Sistema para Priorizar Materias y sus Compromisos para Seguimiento del Trabajo de Auditoría Interna

La presente metodología es especialmente útil cuando se requiere realizar seguimientos selectivos⁹ respecto de los compromisos suscritos por los responsables de las actividades operativas, que serán implementados en el periodo al cual corresponde la planificación de auditoría.

⁹ Por ejemplo, producto de la existencia de recursos limitados en la organización gubernamental.

En el caso que los compromisos pendientes no sean de gran volumen, se cuente con recursos suficientes para su seguimiento, existan requerimientos normativos que exijan que se realicen seguimientos a la totalidad del universo de compromisos pendientes o el Jefe de Servicio así lo requiera, no será necesario utilizar este modelo de priorización y debería seguirse con los demás pasos contemplados en la Etapa de Seguimiento del Trabajo de Auditoría Interna.

Es necesario precisar que no existe una metodología única para orientar en forma eficiente el trabajo de seguimiento. Sin embargo, el modelo presentado en este documento permite lo siguiente:

- Primero, priorizar en base a variables estratégicas las materias de seguimiento¹⁰ sobre las cuales la auditoría interna realizará el seguimiento, determinando las que presentan los mayores niveles de riesgo e importancia estratégica para la organización.
- Seguidamente, se debe identificar para cada materia priorizada, los informes finales, las respectivas observaciones, recomendaciones y los compromisos formales adquiridos por las respectivas unidades operativas. Estos compromisos deben estar aceptados por la Jefatura del Servicio y se incorporarán al Plan Anual de Auditoría, en el Anexo con Compromisos Pendientes de Implementar, en los Trabajos de Seguimiento.

a.- Determinación de las Variables Estratégicas para Seguimiento

El primer paso en el desarrollo de este sistema es identificar variables estratégicas para la organización, que permitan priorizar materias relevantes para el trabajo de seguimiento. Estas variables en general dependerán de la naturaleza y estructura orgánica de cada organización gubernamental. No obstante, deben cumplir con el requisito de permitir priorizar a nivel de procesos, subprocesos, áreas, proyectos, funciones, etc.

El modelo siempre debe considerar el grado de importancia asignado por la Jefatura del Servicio a cada variable estratégica utilizada, tal como se verá más adelante en este documento.

En el esquema siguiente se presentan a modo de ejemplo ilustrativo, seis variables estratégicas para priorizar materias para seguimiento de auditoría. Sin embargo, de acuerdo a las características y naturaleza de cada organización gubernamental, podrían definirse otras que sean adecuadas a su realidad.

¹⁰ Corresponde a cualquier proceso, programa, proyecto, área o función, o cualquier otra subdivisión establecida en una organización gubernamental, donde se realizó un trabajo de auditoría y existen compromisos pendientes de implementar.

Cuadro Nº 1: Variables Estratégicas y Descripción

Variable Estratégica	Descripción de la Variable Estratégica
Nivel y clasificación de la criticidad de la materia en análisis	Obtener la clasificación del nivel de criticidad de la materia, determinada en el último ranking de riesgo, obtenido de la Matriz de Riesgo Estratégica
Nivel y clasificación de la exposición al riesgo en la materia en análisis	Clasificación y niveles de exposición al riesgo promedio, determinados en cada proceso en el último año respecto del periodo planificado
Cantidad de organismos de control que han realizado auditoría a la materia en análisis	Organismos de control que han realizado auditorías en la materia en los dos años anteriores al periodo planificado. Determinar la frecuencia y origen de las auditorías. Auditoría interna, externa o Contraloría General de la República. En caso de que en los 2 años anteriores no existan auditorías a la materia queda excluida del seguimiento.
Alcance de los trabajos de auditoría realizados en las materias en análisis	Tamaño de la cobertura o alcance de los trabajos de auditoría realizados en las materias en análisis, en los dos últimos años al periodo planificado. Ámbito central y regional
Seguimientos anteriores a auditorías realizadas en la materia en análisis	Existencia y cantidad de seguimientos anteriores realizados a auditorías en la materia en los últimos dos años respecto del periodo planificado
Número de informes de auditoría emitido por materia en análisis	Cantidad de informes de auditoría correspondientes a la materia en los 2 años anteriores al periodo planificado. Emitidos por ejemplo por la auditoría interna y la Contraloría General de la República

b.- Clasificación del Nivel de Riesgo para las Variables Estratégicas

Es necesario definir niveles de riesgos asociados a las variables estratégicas, mediante una escala que mida el impacto del riesgo desde el mayor al menor valor, por ejemplo: alto, medio, bajo. Para el sistema que se presenta en este documento se usará la siguiente escala de medición del riesgo:

Cuadro Nº 2: Variables Nivel de Impacto del Riesgo

Nivel de Riesgo (Impacto)	Valor
Nivel de Riesgo Alto	5 puntos
Nivel de Riesgo Medio	3 puntos
Nivel de Riesgo Bajo	1 punto

Esto implica que por cada variable estratégica utilizada para priorizar las materias para seguimiento que se incluirán en el Plan Anual de Auditoría, se debe identificar y describir la situación o hecho que generaría un nivel de riesgo específico. A continuación en el cuadro N° 3 se presenta un ejemplo:

Cuadro N° 3: Variables Estratégicas y Escalas de Riesgo

Variable Estratégica	Descripción Variable	Descripción de la Escala Nivel de Riesgo	Escala Valor Nivel
Alcance de los trabajos de auditoría realizados en las materias en análisis.	Tamaño de la cobertura o alcance de los trabajos de auditoría realizados en las materias en análisis, en los dos últimos años al periodo planificado. Ámbito central y regional.	La auditoría ha sido realizada en el nivel central y 3 o más regiones	5
		La auditoría ha sido realizada en el nivel central y 2 regiones	3
		La auditoría ha sido realizada en el nivel central y 1 región	1

c.- Clasificación del Grado de Importancia Estratégica de las Materias en Análisis

Además del nivel de riesgo, debe asociarse a cada variable el grado de importancia que esta tiene especialmente para el Jefe de Servicio. Esta definición se puede cuantificar de acuerdo a su peso relativo o ponderación porcentual respecto del 100% de las variables utilizadas.

A continuación en el cuadro N° 4, se asocia y justifica el grado de importancia para la variable “Alcance de los trabajos de auditoría realizados en las materias en análisis:

Cuadro N° 4: Variables Estratégicas y Grado de Importancia Estratégica

Variable Estratégica	Descripción Variable	Justificación del Grado de Ponderación Asignado	Valor Porcentual Importancia
Alcance de los trabajos de auditoría realizados en las materias en análisis.	Tamaño de la cobertura o alcance de los trabajos de auditoría realizados en las materias en análisis, en los dos últimos años al periodo planificado. Ámbito central y regional.	Esta variable es de importancia para la organización, ya que de acuerdo con las definiciones estratégicas del Jefe de Servicio, el alcance del aseguramiento y del seguimiento debe abarcar la totalidad de las direcciones regionales.	10%

d.- Clasificación del Nivel de Criticidad de la Materia en Análisis

En forma complementaria a la determinación de las variables estratégicas y su grado de importancia estratégica, será necesario definir las escalas para medir el nivel de criticidad para seguimiento en cada organización.

El nivel de criticidad puede resultar alto, medio o bajo, según el valor que obtenga la materia en análisis sometida a la evaluación de las variables que contiene el sistema.

El siguiente es un ejemplo para determinar el nivel de criticidad, construido sobre la base de cinco puntos (5) que componen la escala del nivel de riesgo ponderado, por el grado de importancia estratégica respectiva. Pueden existir otras formas con igual validez para determinar la conformación de esta escala cuantitativa.

Cuadro Nº 5: Ejemplo para Escala del Nivel de Criticidad

Detalle	Valor	Forma de Determinación de la Escala
Nivel de Criticidad Alto	3,7 a 5,0 puntos	El valor mínimo que puede alcanzar un proceso analizado es un punto (1), al obtenerse para todas las variables estratégicas el valor menor de la escala de impacto del riesgo (1). Por consiguiente, cada tramo de la escala para medir criticidad se conforma como un tercio de cuatro puntos (5 -1) por cada nivel = 1,3
Nivel de Criticidad Medio	2,4 a 3,6 puntos	
Nivel de Criticidad Bajo	1,0 a 2,3 puntos	

En base a los elementos señalados anteriormente, se presenta en el cuadro N° 6, el esquema del modelo sugerido para priorizar las materias de seguimiento, los compromisos y determinar los trabajos de seguimiento que se incluirán en el Plan Anual de Auditoría.

Cuadro N° 6: Ejemplo de Sistema o Modelo para Priorizar Materias de Seguimiento en Análisis

Variable Estratégica	Descripción de la Variable Estratégica	Criterios y Escala para medir el nivel de riesgo (Impacto)	Importancia Estratégica Variable
Nivel y clasificación de la criticidad de la materia en análisis	Obtener la clasificación del nivel de criticidad de los procesos determinado en el último ranking de riesgo de procesos críticos, obtenido de la Matriz de Riesgo Estratégica	Nivel de Riesgo Alto: 5 Nivel de Riesgo Medio: 3 Nivel de Riesgo Bajo: 1	25%
Nivel y clasificación de la exposición al riesgo de la materia en análisis	Clasificación y niveles de exposición al riesgo promedio, determinados en cada proceso en el último año respecto del periodo planificado	Nivel de exposición alta: 5 Nivel de exposición medio: 3 Nivel de exposición bajo: 1	25%
Cantidad de organismos de control que han realizado auditoría a la materia en análisis	Organismos de control que han realizado auditorías en un mismo proceso en los dos años anteriores al periodo planificado. Determinar la frecuencia y origen de las auditorías. Auditoría Interna, externa o Contraloría General de la República. En caso de que en los 2 años anteriores no existan auditorías el proceso queda excluido del seguimiento	En los 2 años anteriores, todos los organismos de control han realizado auditorías en los dos años: 5 En los 2 años anteriores, los organismos de control han realizado auditorías en un año al menos: 3 En uno de los 2 años anteriores, solo uno de los organismos de control ha realizado auditorías: 1	10%
Alcance de las auditorías realizadas a la materia en análisis	Tamaño de la Cobertura o alcance de las auditorías realizadas en los procesos institucionales en los dos últimos años al periodo planificado. Ámbito central y regional	La auditoría ha sido realizada en el nivel central y 3 o más regiones: 5 La auditoría ha sido realizada en el nivel central y 2 regiones: 3 La auditoría ha sido realizada en el nivel central y 1 región: 1	10%
Seguimientos anteriores a auditorías realizadas en la materia en análisis	Existencia y cantidad de seguimientos anteriores realizados a auditorías en el proceso en los últimos dos años respecto del periodo planificado	No se ha realizado seguimiento alguno: 5 Solo se ha realizado un seguimiento anteriormente: 3 Se ha realizado más de un seguimiento anteriormente: 1	15%
Número de informes de auditoría emitido por materia en análisis	Cantidad de informes de auditoría correspondientes al proceso en los 2 años anteriores al periodo planificado. Emitidos por ejemplo por la Auditoría Interna y la Contraloría General de la República	Más de 4 informes emitidos entre los años 200x y 200x ₁ : 5 Máximo 4 informes emitidos entre los años 200x y 200x ₁ : 3 Máximo 2 informes emitidos entre los años 200x y 200x ₁ : 1	15%
TOTAL			100%

e.- Resumen para determinación del nivel de criticidad final en base al modelo y priorización de los compromisos para seguimiento

Una vez definidas todas las variables, elementos y escalas cualitativas - cuantitativas que conforman el sistema o modelo se deben seguir los siguientes pasos:

- Cada materia en análisis debe evaluarse en relación a cada una de las variables estratégicas definidas, en base a los criterios de evaluación previamente definidos, a los cuales se les ha asignado un valor específico en la escala que mide el nivel de riesgo (impacto).
- Obtenido el valor del nivel de riesgo que le corresponde a cada materia en análisis, cada variable estratégica, se multiplicará por la ponderación de importancia estratégica asignada por la Jefatura de Servicio, con la finalidad de incorporar este efecto en la decisión.
- Finalmente, para cada materia en análisis se sumará cada resultado parcial obtenido en el punto anterior, valor que constituirá el ranking final para priorizar las materias y sus compromisos a incluir en el Anexo con Compromisos Pendientes de Implementar del Plan Anual de Auditoría¹¹.

Cuadro N° 7: Trabajo de Seguimiento Incorporado en el Plan Anual de Auditoría

3.- Trabajos de Seguimiento		
3.1.- Código del Trabajo de Seguimiento: a.- Nombre del Trabajo: b.- Tipo de Trabajo: c.- Objetivo General del Trabajo: d.- Materia de Seguimiento: e.- Proceso Transversal en el Estado: f.- Frecuencia: g.- Anexo con Compromisos Pendientes de Implementar.	Cantidad Auditores	Horas de Auditoría

Posteriormente en la ejecución del trabajo de seguimiento en terreno, se deben revisar los informes de auditoría y los respectivos compromisos asumidos por los responsables operativos.

La naturaleza y cantidad de compromisos a los cuales se les realizará seguimiento dependerá además de las variables definidas en la metodología que contempla el sistema; de los recursos existentes en la unidad de auditoría, tales como horas de auditoría y los recursos financieros.

Finalmente, en Anexo N° 3 se presenta un ejemplo de la aplicación del sistema contenido en este documento.

¹¹ De acuerdo a lo señalado en el Documento Técnico N° 63: Plan Anual de Auditoría Basado en Riesgos, emitido por el CAIGG. <http://www.auditoriainternadegobierno.cl>

PASO N° 2: REUNIÓN DE INICIO DEL TRABAJO DE SEGUIMIENTO EN TERRENO

Esta reunión es muy similar a la contemplada en la Etapa de Ejecución del Trabajo en Auditoría Interna. Al inicio de la labor de seguimiento en terreno el equipo de profesionales de auditoría liderado por el auditor a cargo, debería reunirse con el encargado o responsable formal de la actividad operativa donde se realizará el seguimiento, para tratar entre otros, los siguientes temas:

- Previamente a la reunión, sugerir al responsable de la actividad operativa, que invite a funcionarios a cargo de los temas a tratar en el trabajo en terreno.
- Presentar a los integrantes del equipo de auditoría e informar quién es el profesional encargado de la actividad operativa donde se realizará el seguimiento.
- Informar acerca de la metodología de auditoría a utilizar, con el objetivo de sensibilizar a los participantes, de la importancia del trabajo, ya que su entendimiento y participación será clave en el desarrollo del trabajo.
- Confirmar o comunicar cuáles son los principales objetivos del trabajo.
- Confirmar o comunicar el cronograma tentativo del trabajo en terreno.
- Conocer quiénes serán las personas que entregarán la información que se requerirá en el trabajo de seguimiento, por cada materia en estudio y cuál será el procedimiento para solicitarla.
- Solicitar accesos autorizados a sistemas de información, bases de datos y dependencias restringidas cuando corresponda, en una modalidad de usuario, exclusivamente con un perfil de consulta. Asegurarse que se den las facilidades para realizar el trabajo de auditoría.
- Obtener información de los cambios significativos ocurridos al interior de la actividad operativa donde se realizará el seguimiento, en especial desde la fecha en que se realizó el trabajo de auditoría.
- Coordinar y fijar una reunión de cierre del trabajo de seguimiento en terreno. Dejar abierta la posibilidad de fijar reuniones de avance del trabajo si las circunstancias así lo requieren.
- Otros aspectos que se requieran comunicar y conocer por parte de los responsables de la actividad operativa.

Para asegurar que sean abordados los puntos relevantes a tratar en esta reunión de inicio, es recomendable incorporar la elaboración de una minuta o acta de la reunión, que constituya una guía que facilite, ordene y haga más eficiente la comunicación de información en la reunión.

PASO N° 3: EVALUACIÓN DEL AVANCE EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEDIDAS CORRECTIVAS O PREVENTIVAS COMPROMETIDAS

La unidad de auditoría interna debe ir evaluando periódicamente el avance en la implementación de las medidas correctivas y preventivas comprometidas por los responsables operativos en base al cronograma definido para tal efecto en el Plan Anual de Auditoría.

Para realizar dicha tarea es recomendable mantener un registro y control permanente de información específica, como por ejemplo la siguiente:

- Formatos tipos con información relativa a los compromisos asumidos por los responsables operativos.

- Fechas y profesionales de la unidad de auditoría que han realizado el seguimiento en terreno.
- Evidencia documental en papel y electrónica obtenida en la evaluación del seguimiento.
- Registros de cambios en la implementación de medidas por parte de las unidades respecto de las recomendadas por auditoría; motivos, alternativas planteadas, calendario de aplicación, etc.
- Registrar la opinión fundada sobre la proyección del cumplimiento estimado del compromiso en cuanto a plazos y naturaleza de la medida.

Es recomendable mantener esta información en una base de datos actualizada, la que podría incluso estar desarrollada en aplicaciones de ofimática o si es necesario, en aplicaciones de mayor uso de tecnología.

1.- Consideraciones Generales para Realizar el Seguimiento en Terreno

- Disponer de toda la información y antecedentes asociados a la materia donde se realizará el seguimiento, especialmente; cronogramas, detalle de recomendaciones, detalle del plan de acción o de compromisos formales, plazos de implementación, responsables de tomar las medidas.
- Obtener un panorama general del avance y resultado de la implementación de los compromisos.
- Supervisar continuamente el desarrollo del trabajo de seguimiento.
- Controlar en la ejecución de la revisión, los recursos y las horas de auditoría que comprenderá la actividad operativa.
- Cuando en el trabajo de seguimiento en terreno se detecten incumplimientos relevantes o nuevas deficiencias, se deberá ampliar el alcance de las pruebas de auditoría, con la finalidad de plantear al responsable de la unidad operativa, las recomendaciones necesarias para subsanarlas y establecer las fechas de los nuevos compromisos.

2.- Procedimientos de Auditoría

Al igual que cuando se ejecuta un trabajo de aseguramiento, los procedimientos que se podrían aplicar como pruebas de auditoría en esta Etapa de Seguimiento dependerán del tipo de compromisos tomados por la administración y de la naturaleza de las materias incluidas en los informes de auditoría. Entre otros se consideran los siguientes:

a.- Procedimientos de Auditoría Manuales

- Consulta (Inquiry):
 - Cuestionarios (Survey).
 - Entrevistas (Interviews).
 - Checklist (Internal Control Questionnaires – ICQs).
- Observación (Observation).
- Inspección (Inspection).
- Revisión de Comprobantes (Vouching).
- Rastreo (Tracing).

- Reejecución (Reperformance).
- Confirmación (Confirmation).
- Investigación (Investigation)
- Evaluación (Evaluation).
- Procedimientos Analíticos (Analytical Procedures).

b.- Técnicas de Auditoría Asistidas por Computadora (TAAC)

- Software General de Auditoría (GAS).
- Software Utilitario.
- Datos de Prueba.
- Análisis de Traza y Mapeo.
- Sistemas Expertos de Auditoría.

Para mayor información sobre procedimientos de auditoría, se recomienda leer el Documento Técnico N° 84: Planificación del Trabajo de Auditoría Interna, emitido por el CAIGG.

3.- Muestreo de Auditoría

- Las técnicas de muestreo se aplican cuando no es posible realizar seguimiento a toda la población de compromisos.
- Existen dos grandes enfoques para realizar el muestro: Estadístico y No Estadístico. En ambos enfoque se requiere el criterio profesional del auditor al diseñar el plan de muestreo, al ejecutar dicho plan y al evaluar los resultados de la muestra.

Para mayor información sobre este tema se recomienda consultar la serie de Documentos Técnicos N°s 64, 65, 66, 67 y 68 sobre Técnicas de Muestreo para Auditores Internos¹², emitidos por el CAIGG.

4.- Evidencia de Auditoría

Al realizar el análisis y verificación de la implementación de los compromisos, el auditor interno deberá obtener evidencia de auditoría para respaldar los hallazgos, recomendaciones, opiniones y conclusiones del trabajo de seguimiento.

La evidencia está constituida por todos los hechos susceptibles de ser probados por el auditor. Para que sea adecuada debe ser suficiente, fiable, relevante y útil.

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

Evidencia Física

Los auditores obtienen evidencia física a través de la; inspección y observación directa de las actividades realizadas por las personas, de eventos, activos financieros y físicos, y fenómenos

¹² <http://www.auditoriainternadegobierno.cl/>

naturales. La evidencia física puede ser considerada como una de las formas más confiables de evidencia disponible.

Evidencia Documental

La evidencia documental consiste en datos que se recogen y son preparados por una persona distinta al auditor, ya sea de la entidad auditada o por terceros. Está contenida en formato papel, electrónico, o video.

Evidencia Testimonial

Los auditores internos obtienen evidencia testimonial a través de declaraciones escritas u orales recibidas en respuesta a las preguntas realizadas en entrevistas. Sin perjuicio de lo anterior, la evidencia testimonial en forma escrita a menudo es tratada como evidencia documental.

Evidencia Analítica

La evidencia analítica proviene del análisis y el razonamiento lógico del auditor, a partir de datos obtenidos previamente. Incluye cálculos, comparaciones, razonamientos, separación de la información en sus componentes.

Para mayor información sobre evidencia de auditoría se recomienda leer el Documento Técnico N° 85: Ejecución del Trabajo de Auditoría Interna, emitido por el CAIGG.

5.- Causa Raíz de los Compromisos no Implementados o Nuevas Deficiencias

Para determinar la causa raíz de los compromisos no implementados o el origen de las nuevas deficiencias detectadas en el seguimiento, existen diversas técnicas o herramientas que pueden ser muy útiles, algunas de ellas son simples y otras más complejas; el uso adecuado de estas dependerá del criterio profesional del auditor interno.

Algunos ejemplos de estas herramientas incluyen:

- Los Cinco Porqués.
- Modo de Fallo y Análisis de los Efectos.
- Diagrama SIPOC (su nombre se deriva de las siglas en inglés Suppliers (proveedores), Inputs (entradas), Process (proceso), Outputs (salidas), Customers (clientes)).
- Diagramas de Flujo del Flujo de Procesos, el Flujo de Sistemas y el Flujo de Datos.
- Diagramas Fishbone o Espina de Pescado.
- Indicadores Fundamentales para la Calidad.
- Diagrama de Pareto.
- Correlación Estadística.

Para mayor información sobre los métodos para determinar la causa raíz se recomienda leer el Documento Técnico N° 75: Técnicas y Herramientas para el Control de Procesos y la Gestión de la Calidad, para su uso en la Auditoría Interna y en la Gestión de Riesgos, emitido por el CAIGG¹³.

6.- Documentación del Trabajo – Papeles de Trabajo de Auditoría

Las Normas de Auditoría Interna Nacionales e Internacionales¹⁴ establecen que los auditores internos deben registrar la información relevante para apoyar las conclusiones y resultados del trabajo. 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 realizadas con los responsables de la actividad operativa donde se realizará el seguimiento y las evaluaciones del desempeño del equipo de auditoría, relacionadas con el trabajo específico.

Para mayor información sobre Documentación del Trabajo – Papeles de Trabajo de Auditoría, se recomienda leer el Documento Técnico N° 85: Ejecución del Trabajo de Auditoría Interna, emitido por el CAIGG.

7.- Análisis y Evaluación en Terreno de la Implementación de los Compromisos

Los resultados de las pruebas de auditoría aplicadas durante el trabajo de seguimiento en terreno permitirán analizar y concluir sobre el nivel de implementación de los compromisos en la organización. Dicho análisis debe hacerse basado en el Plan de Acción o Compromisos formalmente aprobado por el Jefe de Servicio. En dicho documento se identifican; los compromisos propiamente tal, los responsables de tomar las medidas, las fechas de implementación y los indicadores de logro. Esta información deberá ser contrastada con la evidencia obtenida por el auditor en terreno con la finalidad de concluir sobre:

- Descripción de avance según compromiso.
- Porcentaje (%) y clasificación del nivel de avance.
- Impacto en nivel de exposición al riesgo (cualitativo y/o cuantitativo).
- Proyección de cumplimiento respecto a los compromisos en el plazo final (si es un seguimiento en plazo intermedio).
- Nuevas recomendaciones de auditoría (si corresponde).
- Nuevos compromisos (si corresponde).


¹³ <http://www.auditoriainternadegobierno.cl>.

¹⁴ Normas emitidas por el Colegio de Contadores de Chile (Contach) y por The Institute of Internal Auditors (Theiia).

A continuación se presenta un ejemplo de esquema de hoja de trabajo para realizar y documentar el análisis del avance de los compromisos.

Cuadro N° 8: Esquema Ejemplo Relación entre Informe Final, Compromisos y Trabajo en Terreno del Seguimiento de Nivel de Implementación de Compromisos

ANTECEDENTES INFORME DE AUDITORÍA							
Código Informe Auditoría	Nº /fecha Informe de Auditoría	Hallazgo de Auditoría	Nº /fecha Plan de Acción o Compromisos	Responsable unidad operativa	Descripción de los compromisos	Plazo/Fecha Compromiso	Indicador de logro



ANTECEDENTES DEL RESULTADO DE SEGUIMIENTO							
Estado de las medidas correctivas o preventivas al ...				Impacto en nivel de exposición al riesgo Cualitativo Cuantitativo (si corresponde)	Proyección de cumplimiento respecto a los compromisos en plazo final	Nuevas recomendaciones de auditoría (si corresponde)	
Código Informe Auditoría	Descripción avance según compromiso	Porcentaje (%) de avance (i)	Clasificación (ii)				

(i) y (ii): de acuerdo a descripción contenida en el cuadro siguiente:

EJEMPLO: DESCRIPCIÓN DE CRITERIOS UTILIZADOS PARA DETERMINAR NIVEL DE AVANCE Y CLASIFICACION

ESTADO DE AVANCE	EJEMPLO DE CRITERIOS				
Porcentaje (%) de avance	>= 85%	>= 60% Y < 85%	>25% Y < 60%		< =25%
Clasificación	Adoptado	Alto Avance	En Proceso Atrasado (a)	En Proceso Adecuado (b)	No se Adoptó

(a) Esta clasificación se adopta cuando las medidas se encuentran en proceso, pero el auditor en base a los antecedentes recopilados, estima que existen posibilidades que no se cumpla con su implementación en los plazos informados.

(b) Esta clasificación se adopta cuando las medidas se encuentran en proceso, y el auditor en base a los antecedentes recopilados, estima que es muy posible que se cumpla con su implementación en los plazos informados.

8.- Aspectos Relevantes en el Análisis y Evaluación en Terreno de la Implementación de los Compromisos

En forma complementaria a la evaluación cuantitativa del cumplimiento de los compromisos considerados en el plan de acción o compromisos, al momento de realizar el trabajo de seguimiento es necesario considerar los siguientes aspectos cualitativos:

- Evaluar si los compromisos analizados siguen siendo válidos y relevantes para la organización. Lo anterior dado que las condiciones requeridas para eliminar o disminuir el riesgo podrían haber cambiado.
- Evaluar si los compromisos que aparecen atrasados e incumplidos podrían concretarse mediante un enfoque alternativo.
- Evaluar si los compromisos atrasados aún son necesarios de implementar.
- Determinar si los compromisos implementados fueron realmente útiles para resolver los problemas de control clave.
- Determinar si los compromisos implementados, efectivamente disminuyeron o eliminaron la causa raíz que fue determinada en el hallazgo por la auditoría interna.
- Evaluar si los compromisos fueron revisados en forma previa a su implementación para facilitar su logro en el contexto de la entidad y por lo tanto más aceptables para la organización.

PASO N° 4: REUNIÓN FINAL DEL TRABAJO DE SEGUIMIENTO EN TERRENO

Al término de la labor en terreno el equipo de profesionales de auditoría, liderado por el auditor encargado, debe reunirse con el responsable del área donde se realizó el trabajo de seguimiento para tratar, entre otros temas, los siguientes:

- Analizar los principales resultados y observaciones del trabajo de seguimiento.
- Analizar hechos que constituyen fortalezas y oportunidades de mejora.
- Analizar hechos que constituyen exposiciones al riesgo relevantes.
- Recoger comentarios y elementos que presente la unidad operativa con la finalidad de rectificar o ratificar las conclusiones.
- Consensuar soluciones y plazos a los problemas y deficiencias que serán informadas, cuando sea posible.
- Relevar lo importante que es para la organización que la unidad auditada tome medidas correctivas y/o preventivas oportunamente.
- Relevar lo importante que es para la organización mejorar las deficiencias que afectan el Proceso de Gestión de Riesgos en la organización.
- Formalizar los acuerdos mediante un acta de la reunión, en el caso que estos existan.

Al igual que en la reunión de inicio, de manera de asegurar que sean abordados los puntos relevantes a tratar, es recomendable incorporar la elaboración de una minuta o acta de la reunión, que constituya una guía que facilite, ordene y haga más eficiente la comunicación de información en la reunión de término.

Posteriormente a esta reunión, se procede a analizar los resultados y conclusiones con la finalidad de comunicar formalmente los resultados del seguimiento al Jefe de Servicio y a las

áreas operativas involucradas, mediante la emisión y remisión del informe final de seguimiento del trabajo.

PASO N° 5: REPORTES SOBRE EL AVANCE EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEDIDAS CORRECTIVAS O PREVENTIVAS

1.- Consideraciones Generales del Informe de Evaluación del Seguimiento

Los grados de avances de implementación de los compromisos deben ser informados periódicamente al Jefe de Servicio, en particular las materias con mayor déficit en la implementación de las medidas. Algunas consideraciones sobre este tema son las siguientes:

- Informar periódicamente al Jefe de Servicio sobre el grado de avance que presentan las medidas comprometidas.
- Destacar los procesos con bajo nivel de avance, priorizando respecto de su nivel de riesgo, respaldado por la evaluación realizada.
- Destacar los procesos que han presentado mayores avances en la implementación de medidas que disminuyan el riesgo existente.
- Evaluar los resultados y logros alcanzados como producto de las modificaciones efectuadas de acuerdo con las recomendaciones.
- Procurar que dicha evaluación sea informada a los responsables y que estos respondan adecuadamente respecto del retraso en la implementación de medidas.
- Replantear las recomendaciones que se consideren indispensables, en especial cuando existan cambios plenamente justificados de las condiciones que les dieron origen. Sugiriendo reprogramar por ejemplo, las fechas de compromisos para implantar las recomendaciones, en los casos en que estas no se hayan adoptado o se hayan atendido parcialmente.
- Considerar retroalimentación adecuada a la Jefatura del Servicio respecto del Proceso de Gestión de Riesgos.

2.- Elementos a Considerar en el Informe de Seguimiento

El informe de seguimiento para el Jefe de Servicio debe ser conciso pero lo más completo posible, ya que debe contener toda la información que permita al Jefe de Servicio interiorizarse sobre los avances y atrasos en la implementación de los compromisos y las proyecciones sobre su nivel de cumplimiento final.

Cuando las unidades de Auditoría Interna informen al CAIGG sobre el nivel de cumplimiento en la implementación de los compromisos, producto del trabajo de seguimiento realizado, se requerirá complementar el informe de seguimiento, con la planilla definida en el Anexo N° 4, dado que facilita la documentación de los resultados de dicho trabajo.

El CAIGG podrá solicitar otros formatos para remitir la información derivada de los trabajos de seguimiento, los cuales serán oportunamente comunicados y difundidos.

3.- Comunicar la Aceptación de Riesgos

En base a lo indicado en las Normas de Auditoría Interna Nacionales e Internacionales¹⁵ se puede interpretar que cuando el Jefe de Auditoría concluye que los responsables operativos han aceptado un nivel de riesgo que puede ser inaceptable para la organización, este debe discutir el asunto con ellos. Si los responsables operativos deciden aceptar el riesgo en lugar de tomar acciones correctivas o preventivas, el Jefe de Auditoría debe determinar si esta decisión está dentro de la tolerancia del riesgo de la organización. Si el Jefe de Auditoría concluye que el riesgo es inaceptable, debe comunicárselo lo antes posible al Jefe de Servicio para su resolución definitiva.

V.- OTROS ASPECTOS SIGNIFICATIVOS EN LA ETAPA SEGUIMIENTO DEL TRABAJO DE AUDITORÍA INTERNA

1.- SUPERVISIÓN DEL TRABAJO

Deben existir mecanismos que permitan asegurar que el seguimiento del trabajo de auditoría interna se realizó de acuerdo a la planificación y se basó en la evidencia de auditoría obtenida en terreno. Por consiguiente, con esto se asegura el logro de los objetivos del trabajo, la calidad de la labor y el desarrollo del personal de auditoría interna.

En términos prácticos la supervisión corresponde a la coordinación de los recursos durante la planificación, ejecución, comunicación y seguimiento de los resultados del trabajo de auditoría, a fin de vigilar, revisar y verificar el correcto cumplimiento de las metas y objetivos planteados al inicio del mismo, así como la debida aplicación de los procedimientos y técnicas establecidos.

El desarrollo exitoso del trabajo de auditoría depende en gran medida de la efectividad de la supervisión en todos los niveles jerárquicos. Por esta razón, debe ser considerada de manera obligatoria en todos los niveles y etapas del proceso de auditoría interna.

Por otra parte, el alcance de la supervisión requerida dependerá del nivel de pericia y experiencia de los auditores internos y de la complejidad del trabajo. El Jefe de Auditoría tiene la responsabilidad general de la supervisión, ya sea que haya sido desempeñado por la auditoría interna o para ella, pero puede designar a integrantes del equipo con conocimiento y experiencia adecuada para llevar a cabo la tarea de supervisión.

1.1.- Los principales objetivos que persigue la supervisión del seguimiento del trabajo de auditoría interna son los siguientes:

- Dirigir los esfuerzos de los auditores que participan en la auditoría e instruirlos continuamente.
- Incrementar la calidad de las auditorías, a través de la revisión constante del trabajo, en función de los objetivos planteados.
- Buscar que el desarrollo de las auditorías se logre con la máxima eficiencia, eficacia y economía y con énfasis en la detección de oportunidades de mejora y fortalecimiento del control interno.

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

- Lograr que los auditores desarrollen las habilidades y capacidades necesarias para la práctica de auditorías en terreno.
- Elaborar los papeles de trabajo de tal forma que estos apoyen adecuadamente los objetivos fijados y proporcionen información objetiva, además de obtener evidencia suficiente, competente, relevante y pertinente.
- Mantenerse informado en cualquier momento del avance de la auditoría según el cronograma.
- Controlar la aplicación integral de los procedimientos y técnicas específicas determinadas para la auditoría.
- Asegurar que las comunicaciones sean precisas, objetivas, claras, concisas, constructivas y oportunas.
- Desarrollar la pericia de los auditores internos.

1.2.- Resolución de Conflictos en la Supervisión del Trabajo:

El Jefe de Auditoría es responsable de todos los trabajos y de todos los juicios profesionales significativos que se formulen en el desarrollo de estos. También debe adoptar las medidas necesarias para minimizar el riesgo de juicios profesionales inconsistentes y resolver diferencias entre su criterio profesional y los miembros del equipo de trabajo de auditoría interna.

Entre otras, las medidas de resolución de conflictos podrían incluir:

- La discusión de los hechos pertinentes.
- Las investigaciones o revisiones.
- La documentación de los diferentes puntos de vista en los papeles de trabajo.

1.3.- El responsable de la supervisión debe abarcar la verificación de los siguientes aspectos para satisfacer los objetivos en el seguimiento del trabajo de auditoría interna:

- El adecuado cumplimiento de los objetivos del trabajo.
- El debido respaldo del nivel de implementación de las recomendaciones de mejora, preventivas y correctivas.
- Los requisitos de calidad de los informes de seguimiento en cuanto a precisión, claridad y objetividad y que se formulen en términos constructivos, propositivos y convincentes, con orientación a la identificación de propuestas de mejora, básicamente para apoyar el cumplimiento de metas y objetivos de las organizaciones gubernamentales, administrar sus riesgos y fortalecer el control interno.
- Control del tiempo invertido por los auditores, analizando las variaciones contra el tiempo estimado.
- Cuando por la cantidad de auditores de la unidad de auditoría se justifique, (es decir, mayor a uno) es necesario dejar evidencia de la supervisión realizada:
 - El responsable de la supervisión incluye sus iniciales y media firma sobre los papeles preparados por los auditores internos.
 - Mediante anotaciones para mejorar el resultado de los análisis en los papeles de trabajo, con la finalidad de complementar las efectuadas por los auditores del equipo de trabajo.

- Preparar informes sobre la actuación de los auditores en donde se indique los trabajos llevados a cabo, la efectividad y preparación técnica demostrada.

Es responsabilidad del Jefe de Auditoría encargarse de que el personal que ejecute cada trabajo, reciba la orientación y supervisión adecuada para asegurar el logro de los objetivos del trabajo.

La supervisión de la auditoría puede basarse en la medición de variables de control cuantitativo y cualitativo. A través del control cuantitativo, por ejemplo, se verifica el avance y cumplimiento con relación al tiempo empleado en cada fase del trabajo y el cronograma respectivo.

En este contexto, es necesario establecer puntos críticos para supervisión y medición del trabajo en cada fase de esta etapa del proceso de auditoría interna. Para este efecto, a modo de ejemplo, a continuación se presenta en el cuadro N° 9, los siguientes puntos de control y los factores claves para supervisión asociados a estos.

Cuadro N° 9. Ejemplo: Factores Claves en la Supervisión del Trabajo de Seguimiento

PASOS ETAPA	FACTORES CLAVES PARA SUPERVISIÓN	
PASO N° 1: PRIORIZAR LAS MATERIAS DE SEGUIMIENTO PARA INCLUIRLAS COMO TRABAJOS DE SEGUIMIENTO EN EL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA	<ul style="list-style-type: none"> • Existe evidencia que se utilizó un sistema o modelo para priorizar materias para seguimiento, riesgosas y relevantes. • La definición de las variables estratégicas y su grado de importancia son consistentes con la misión, objetivos y características de la organización. • Las materias que presentaron mayor ranking fueron incluidas en el Plan Anual de Auditoría como trabajo de seguimiento. • Las materias a las que se les realizará seguimiento tienen asociados compromisos con responsables, fechas e indicadores. • Existen los recursos adecuados en la unidad de auditoría interna para realizar el seguimiento a las materias consideradas en el Plan Anual de Auditoría. 	Existe evidencia de que los trabajos son adecuadamente supervisados para asegurar el logro de sus objetivos, la calidad del trabajo y el desarrollo del personal
PASO N° 2: REUNIÓN DE INICIO DEL TRABAJO DE SEGUIMIENTO EN TERRENO	<ul style="list-style-type: none"> • Número y tipo de participantes de parte de la actividad operativa donde se realizará el seguimiento. • Cumplimiento de fecha y hora de realización. • Cumplimiento del temario de la reunión. 	
PASO N° 3: EVALUACIÓN DEL AVANCE EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEDIDAS CORRECTIVAS O	<ul style="list-style-type: none"> • Existe evidencia que el sistema utilizado para vigilar los resultados de auditoría interna y asegurar que las acciones de la actividad operativa donde se realizará el seguimiento, hayan sido implantadas eficazmente o que el Jefe de Servicio haya aceptado el riesgo de no tomar medidas. 	

PREVENTIVAS COMPROMETIDAS	<ul style="list-style-type: none"> Existe evidencia que las políticas y procedimientos actuales referentes a trabajos de aseguramiento están diseñados de forma que ofrecen un aseguramiento razonable que la auditoría interna cumple con las Normas. Existe evidencia que las políticas y procedimientos actuales de auditoría interna se aplican consistentemente en todos los trabajos de aseguramiento. 	
PASO N° 4: REUNIÓN FINAL DEL TRABAJO DE SEGUIMIENTO EN TERRENO	<ul style="list-style-type: none"> Número y tipo de participantes de parte de la actividad operativa donde se realizará el seguimiento. Cumplimiento de fecha y hora de realización. Cumplimiento del temario de la reunión. Número de hallazgos de auditoría desvirtuados. 	
PASO N° 5: REPORTES SOBRE EL AVANCE EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEDIDAS CORRECTIVAS O PREVENTIVAS	<ul style="list-style-type: none"> Existe evidencia que el sistema de seguimiento utilizado para comunicar la disposición de los resultados de auditoría interna al Jefe de Servicio es eficiente. Existe evidencia que si alguna acción de los responsables de la actividad operativa donde se realizará el seguimiento no se ha implantado eficazmente, o si el Jefe de Servicio ha aceptado el riesgo de no tomar medidas, el Jefe de Auditoría ha comunicado el hecho a las partes interesadas relevantes. 	

1.4.- Mecanismos de Retroalimentación y Mejora Continua

Asociado directamente con la supervisión del trabajo de auditoría, deben establecerse y mantenerse mecanismos de retroalimentación y mejora continua no solo en esta etapa, sino que en todo el proceso de auditoría. En particular estas medidas podrían incluir, entre otras, las siguientes:

- Desarrollar y mantener un programa de aseguramiento de calidad, con la finalidad de revisar continuamente la efectividad de la planificación y el trabajo en terreno. Por ejemplo, considerar una instancia de evaluación interna por cada auditoría, donde se evalúen en forma conjunta por el equipo de auditores y el Jefe de Auditoría, el grado de satisfacción interno en la ejecución de la misma, sobre el cumplimiento de plazos y objetivos contenidos en el programa de auditoría, entre otros elementos.
- El programa de aseguramiento de calidad debe considerar, además de la supervisión periódica, la evaluación y recomendaciones provenientes de todas las partes involucradas en el proceso de auditoría, tanto internas como externas, es decir, Jefe del Servicio, ejecutivos del área auditada, equipo directivo, funcionarios, organismos técnicos externos, etc. Adicionalmente, debe considerar autoevaluaciones periódicas del equipo de auditoría, las que incluso podrían incluir a expertos externos.
- El programa de aseguramiento de calidad debe estar diseñado para contribuir a que la auditoría añada valor y mejore las operaciones de la organización y por otra parte a

asegurar que la unidad de auditoría cumpla con las normas de trabajo en todas las etapas del proceso de auditoría.

- El resultado de las evaluaciones tanto internas como externas deben ser comunicadas al Jefe de Servicio, en conjunto con las medidas, plazos y responsables; con la finalidad de superar las debilidades detectadas y fortalecer las oportunidades presentadas.

VI.- GLOSARIO DE TÉRMINOS RELEVANTES

- **Actividad Operativa:** Corresponde al proceso, área, función, proyecto, programa, ciclo o cualquier otra subdivisión establecida en una organización gubernamental, donde se realizará un trabajo de auditoría que es parte del Plan Anual de Auditoría.
- **Auditoría de Gestión:** También conocida como auditoría de desempeño o de rendimiento. Este tipo de auditoría corresponde fundamentalmente al examen independiente y objetivo de la economicidad, eficiencia, eficacia y efectividad de las organizaciones, programas y acciones del gobierno.
- **Clasificación del Nivel de Riesgo:** Consiste en clasificar los niveles de riesgos asociados a las variables estratégicas, mediante una escala que mida el impacto del riesgo desde el mayor al menor valor. Son parte del Sistema de Seguimiento del Trabajo de Auditoría Interna.
- **Grado de Importancia Estratégica:** Es el grado de importancia que tiene cada variable estratégica, especialmente para el Jefe de Servicio.
- **Materia de Seguimiento:** Corresponde a cualquier proceso, programa, proyecto, área o función, o cualquier otra subdivisión establecida en una organización gubernamental, donde se realizó un trabajo de auditoría y existen compromisos pendientes de implementar.
- **Nivel de Criticidad:** Está representado por escalas para medir el nivel de criticidad para seguimiento en cada organización.
- **Informe de Seguimiento:** Es el informe final del trabajo que comunica a los usuarios de este, sobre los avances y atrasos en la implementación de los compromisos y las proyecciones sobre el nivel de cumplimiento final, en opinión fundada del auditor.
- **Organización Gubernamental (Organización):** Servicio, Órgano o Entidad dependiente de la Administración del Estado.
- **Responsable Operativo:** Personal que tiene la responsabilidad de la dirección de la actividad operativa donde se realizó el trabajo de auditoría
- **Reunión de Inicio del Trabajo de Seguimiento en Terreno:** Reunión que se efectúa al inicio de la labor en terreno entre el equipo de profesionales de auditoría liderado por el auditor a cargo, con el encargado o responsable formal de la actividad operativa donde se realiza el seguimiento, para tratar temas de interés para el desarrollo del trabajo de seguimiento a realizar.
- **Reunión Final del Trabajo de Seguimiento en Terreno:** Reunión que se efectúa al final de la labor en terreno entre el equipo de profesionales de auditoría liderado por el auditor a cargo, con el encargado o responsable formal de la actividad operativa donde se realizó el seguimiento, para tratar temas de interés del trabajo de seguimiento realizado.

- **Sistema para el Seguimiento del Trabajo de Auditoría Interna:** Es un sistema o modelo que permite priorizar en base a variables estratégicas, el seguimiento que realizará la auditoría interna, ya que permite determinar cuáles áreas o materias presentan mayores niveles de riesgo e importancia estratégica para la organización. Posteriormente se identifican los informes de auditoría, las respectivas observaciones y las recomendaciones de auditoría que se han formulado en los ámbitos o materias seleccionadas.
- **Trabajo:** Una actividad de aseguramiento, consultoría, seguimiento, rutinarias y/o obligatorias por ley o solicitudes realizadas por el Jefe de Servicio, que está contenida en el Plan Anual de Auditoría de una organización, aprobado por la Jefatura del Servicio.
- **Trabajo de Auditoría (Trabajo de Aseguramiento):** Un examen objetivo de evidencias con el propósito de proveer una evaluación independiente de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno de una organización gubernamental. Es parte del Plan Anual de Auditoría y ha sido priorizado desde el Universo de Auditoría en base a factores críticos de riesgo globales y su ponderación estratégica.
- **Trabajo de Consultoría:** Actividades de asesoramiento y servicios relacionados, proporcionadas a las áreas de la organización gubernamental, cuya naturaleza y alcance estén acordados con los mismos y estén dirigidos a añadir valor y a mejorar los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de una organización, sin que el auditor interno asuma responsabilidades de gestión. Es parte del Plan Anual de Auditoría y puede haber sido priorizado desde el Universo de Auditoría en base a factores críticos de riesgo globales y su ponderación estratégica.
- **Trabajos Rutinarios y Obligatorios por Normativa:** Un examen objetivo de evidencias con el propósito de proveer una evaluación independiente y de cumplimiento respecto de obligaciones establecidas por normas específicas o para actividades de rutina. Es parte del Plan Anual de Auditoría y en general no son priorizados en base a factores críticos de riesgo globales.
- **Trabajo de Seguimiento:** Un examen objetivo de evidencias con el propósito de proveer una evaluación independiente del estado de implementación de los compromisos tomados por los responsables de la actividad operativa donde se realizó el trabajo de auditoría y por el Jefe de Servicio, producto de las recomendaciones de auditoría interna. Es parte del Plan Anual de Auditoría y puede haber sido priorizada en base a factores críticos de riesgo globales y su ponderación estratégica.
- **Trabajos Solicitados por el Jefe de Servicio:** Un examen objetivo de evidencias con el propósito de proveer una evaluación independiente respecto de temas solicitados especialmente por la Jefatura del Servicio, por ser de su interés. Es parte del Plan Anual de Auditoría y en general no son priorizados en base a factores críticos de riesgo globales.
- **Variables Estratégicas para Seguimiento:** Son variables o factores organizacionales que permiten priorizar los ámbitos de interés para realizar el seguimiento en auditoría interna. Son parte del Sistema de Seguimiento del Trabajo de Auditoría Interna.

VII.- BIBLIOGRAFÍA

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

- **Normas de Desempeño**

- 2340: Supervisión del trabajo.
- 2500: Seguimiento del progreso.
- 2600: Comunicación de la aceptación de los riesgos.

Consejos para la Práctica

- CP 2500.A1-1: Proceso de seguimiento.
- CP 2500-1: Seguimiento del progreso.

- **Guías Prácticas**

- Formulación y Expresión de Opiniones de Auditoría Interna.

- **Documentos de Posición**

- Las Tres Líneas de Defensa para una Efectiva Gestión de Riesgos y Control.

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

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

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

VIII.- ANEXOS

ANEXO Nº 1

FORMATO PARA RESPUESTAS A INFORMES DE AUDITORÍA EMITIDAS POR LOS RESPONSABLES DE LA ACTIVIDAD OPERATIVA								
INFORMACION DE LA ACTIVIDAD OPERATIVA					INFORMACION DEL INFORME DE AUDITORÍA			
Nº DOC. INFORME RESPUESTA					Nº INFORME AUDITORÍA			
FECHA					FECHA			
AREA: CENTRAL O REGION					AREA: CENTRAL O REGION			
MATERIA					TRABAJO DE AUDITORÍA			
RESPONSABLE					CÓDIGO SEGÚN PLAN ANUAL			
OTROS ANTECEDENTES...					OTROS ANTECEDENTES...			
Hallazgo de Auditoría		Descripción de la Recomendación de Auditoría	Comparte Hallazgo de Auditoría		Compromiso de la Actividad Operativa (Medidas correctivas o preventivas)			
Descripción	Causa		Sí	No (Debe fundamentar respuesta en anexo adjunto)	Descripción del compromiso (Medidas)	Indicador ¹⁶ de logro del compromiso	Identificación responsable del compromiso	Plazo/ fecha implementación parcial y total

- El formato para el informe de respuesta debe instruirse formalmente y darse a conocer a toda la organización a través del Jefe del Servicio.
- Esta información será utilizada en forma posterior en la conformación del plan de seguimiento para el periodo.

¹⁶ Corresponde a la forma cuantitativa o cualitativa como se evalúa el nivel de cumplimiento del compromiso. Debe tratarse de un indicador de resultado que indique cómo el compromiso reduce o mitiga la causa que genera el hallazgo y reduce el riesgo asociado a este.

ANEXO Nº 2

FORMATO PARA CONTENIDO DETALLADO PARA TRABAJO DE SEGUIMIENTO EN TERRENO										
Nº/fecha Informe auditoría	Materia	Hallazgo de Auditoría		Recomend. de Auditoría	Compromiso de los Responsables de la Actividad Operativa					Observaciones
		Descripción	Causa		Nº/fecha Doc. respuesta	Compromiso asociado al Hallazgo (Medidas) ¹⁷	Indicador de Logro del Compromiso ¹⁸	Plazo/Fecha Propuesta para implementación parcial y total	Responsable	

Este formato está basado en la información recibida desde los responsables de la actividad operativa donde se realizó el trabajo de auditoría. En el anexo Nº 1 se presentó un formato sugerido para respuestas a informes de auditoría por los responsables dicha actividad.

¹⁷ Corresponde a las medidas correctivas o preventivas que reducen o mitigan la causa que genera el hallazgo.

¹⁸ Corresponde a la forma cuantitativa o cualitativa como se evalúa el nivel de cumplimiento del compromiso. Debe tratarse de un indicador de resultado que indique cómo el compromiso reduce o mitiga la causa que genera el hallazgo y reduce el riesgo asociado a este.

ANEXO Nº 3

EJEMPLO DE APLICACIÓN SISTEMA - MODELO PARA PRIORIZAR EL SEGUIMIENTO DEL TRABAJO DE AUDITORÍA

1.- Antecedentes Generales

Este ejemplo corresponde a una organización gubernamental que cuenta con una Unidad de Auditoría Interna que requiere priorizar en base a un sistema o modelo, las materias críticas y determinar sus compromisos pendientes, a los cuales se les realizará seguimiento en el periodo 20xx¹⁹. Por lo tanto, procede a priorizar en primer lugar procesos/subprocesos, tomando en consideración los siguientes antecedentes:

Procesos	Subproceso/Materia	Nº de informes de auditorías últimos 4 años	Años en que se ha realizado las auditorías	Organismos de control que han realizado auditorías en 2 últimos años	Ranking última Matriz de Riesgo estratégica	Nivel exposición riesgo, última clasificación	Alcance auditoría	Seguimiento anteriores
Adquisiciones	Compras de insumos A	6	2007-2006	Aud. Interna, CGR ²⁰ , Aud. Externa	Alto	Alto	Nivel central y I, II, III, Regiones.	Nunca
	Órdenes de compra	1	2006	Aud. Interna, Aud. Externa	Bajo	Medio	Nivel central y X Región.	1
		2	2005	-	Bajo	Medio	Nivel central y IIV, VIII Regiones.	1
	Registro público de clientes	5	2007-2006	Aud. Interna, CGR, Aud. Externa	Alto	Alto	Nivel central y IX, X Regiones.	Nunca
Finanzas	Tesorería	2	2007-2006	Aud. Interna,	Medio	Medio	Nivel central y VIII, IX, X Regiones.	1
	Contabilidad	2	2007	Aud. Interna, CGR, Aud. Externa	Bajo	Medio	Nivel central y VI Región.	Nunca
	Presupuesto	4	2006	Aud. Interna, CGR, Aud. Externa	Alto	Alto	Nivel central y VIII, IX Regiones.	Nunca
Comercialización	Ventas línea C	2	2007	Aud. Externa	Bajo	Medio	Nivel central y Región	1
		1	2004	-	Bajo	Medio	Nivel central y I, II, III, Regiones.	1
	Promociones productos básicos	4	2007	Aud. Interna	Alto	Alto	Nivel central y VIII, X Regiones.	Nunca
	Política de Marketing	3	2007	CGR	Bajo	Bajo	Nivel central y I, II Regiones.	Nunca
	Ventas línea D	7	2007-2006	Aud. Interna, CGR, Aud. Externa	Alto	Alto	Nivel central y VIII, IX, X Regiones.	Nunca
Producción	Control de mermas	4	2007-2006	Aud. Interna	Bajo	Medio	Nivel central y VII, VIII Regiones.	Nunca
		5	2004	-	Alto	Alto	Nivel central y II, VI, IX, X Regiones.	Nunca
	Control de calidad producción	4	2006	Aud. Interna	Alto	Medio	Nivel central y II, VIII Regiones.	Nunca
		2	2004-2005	-	Alto	Medio	Nivel central y X Regiones.	Nunca
Recursos Humanos	Selección personal	4	2006	Aud. Interna	Bajo	Medio	Nivel central y V Región.	Nunca
	Contratación personal	6	2007	Aud. Interna	Alto	Alto	Nivel central y IIV, V, VI Regiones.	Nunca
	Calificación personal	4	2007	Aud. Interna	Alta	Bajo	Nivel central y VIII, IX, X Regiones.	Nunca
		2	2005	-	Alta	Bajo	Nivel central y IX Región.	Nunca
Otros	-	2	2007	Aud. Interna	Bajo	Medio	Nivel central y VII Región.	Nunca

¹⁹ Estos serán incluidos en el Plan Anual de Auditoría del año 20xx, en "Trabajos de Seguimiento", Anexo con Compromisos Pendientes de Implementar.

²⁰ CRG= Contraloría General de la República

2.- Aplicación del Modelo en Base a Variables Estratégicas

Para efectos de este ejemplo, se considerarán como definidas por la organización, las variables, elementos y escalas contenidas en el Cuadro N° 6: Ejemplo de Sistema o Modelo para Priorizar Materias de Seguimiento en Análisis. Lo anterior para determinar los compromisos pendientes a los cuales se les evaluará su nivel de implementación:

APLICACIÓN DEL MODELO: DETERMINACION DE COMPROMISOS PENDIENTES EN MATERIAS CRITICAS DE SEGUIMIENTO									
Proceso	Materia en Análisis (Subproceso)	Nivel y clasificación de la criticidad de la materia en análisis	Nivel y clasificación de la exposición al riesgo de la materia en análisis	Cantidad de organismos de control que han realizado auditoría la materia en análisis	Alcance Auditoría realizadas en la materia en análisis	Seguimientos anteriores a auditorías realizadas a la materia en análisis	Número de informes de auditoría emitido por materia en análisis	Total ponderado (Suma ponderaciones específicas)	Clasificación Nivel criticidad ²¹
Adquisiciones	Compras de insumos A	Nivel riesgo alto =5 * 0,25	Nivel de exposición alta=5 * 0,25	Todos los organismos de control han realizado auditorías en los dos últimos años=5 * 0,1	La auditoría ha sido realizada en nivel central y 3 o más regiones =5 * 0,1	No ha realizado seguimiento alguno =5 * 0,15	Más de 4 informes emitidos en los dos últimos años=5 * 0,15	5,0	Alto
	Órdenes de compra	Nivel riesgo bajo =1 * 0,25	Nivel de exposición medio=3 * 0,25	Los organismos de control han realizado auditorías en un año al menos=3 * 0,1	La auditoría ha sido realizada en nivel central y máximo en una región =1 * 0,1	Solo se ha realizado un seguimiento anteriormente =3 * 0,15	Máximo 2 informes emitidos en los dos últimos años=1 * 0,15	2,0	Bajo
	Registro de clientes	Nivel riesgo alto =5 * 0,25	Nivel de exposición alta=5 * 0,25	Todos los organismos de control han realizado auditorías en los dos últimos años=5 * 0,1	La auditoría ha sido realizada en nivel central y en dos regiones =3 * 0,1	No ha realizado seguimiento alguno =5 * 0,15	Más de 4 informes emitidos en los dos últimos años=5 * 0,15	4,8	Alto
Finanzas	Tesorería	Nivel riesgo medio =3 * 0,25	Nivel de exposición medio=3 * 0,25	Uno de los organismos ha realizado auditorías=1 * 0,1	La auditoría ha sido realizada en nivel central y 3 o más regiones =5 * 0,1	Solo se ha realizado un seguimiento anteriormente =3 * 0,15	Máximo 2 informes emitidos en los dos últimos años=1 * 0,15	2,7	Medio
	Contabilidad	Nivel riesgo bajo =1 * 0,25	Nivel de exposición medio=3 * 0,25	Los organismos de control han realizado auditorías en un año al menos=3 * 0,1	La auditoría ha sido realizada en nivel central y máximo en una región =1 * 0,1	No ha realizado seguimiento alguno =5 * 0,15	Máximo 2 informes emitidos en los dos últimos años=1 * 0,15	2,3	Bajo
	Presupuesto	Nivel riesgo alto =5 * 0,25	Nivel de exposición alta=5 * 0,25	Los organismos de control han realizado auditorías en un año al menos=3 * 0,1	La auditoría ha sido realizada en nivel central y en dos regiones =3 * 0,1	No ha realizado seguimiento alguno =5 * 0,15	Máximo 4 informes emitidos en los dos últimos años=3 * 0,15	4,3	Alto

²¹ Ver punto VI, cuadro N° 5

Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno

Comercialización	Ventas línea C	Nivel riesgo bajo =1 * 0,25	Nivel de exposición medio=3 * 0,25	Los organismos de control han realizado auditorías en un año al menos=3 * 0,1	La auditoría ha sido realizada en nivel central y máximo en una región =1 * 0,1	Solo se ha realizado un seguimiento anteriormente =3 * 0,15	Máximo 2 informes emitidos en los dos últimos años=1 * 0,15	2,0	Bajo
	Promociones productos básicos	Nivel riesgo alto =5 * 0,25	Nivel de exposición alta=5 * 0,25	Los organismos de control han realizado auditorías en un año al menos=3 * 0,1	La auditoría ha sido realizada en nivel central y en dos regiones =3 * 0,1	No ha realizado seguimiento alguno =5 * 0,15	Máximo 4 informes emitidos en los dos últimos años=3 * 0,15	4,3	Alto
	Política de Marketing	Nivel riesgo bajo =1 * 0,25	Nivel de exposición bajo=1 * 0,25	Los organismos de control han realizado auditorías en un año al menos=3 * 0,1	La auditoría ha sido realizada en nivel central y en dos regiones =3 * 0,1	No ha realizado seguimiento alguno =5 * 0,15	Máximo 4 informes emitidos en los dos últimos años=3 * 0,15	2,3	Bajo
	Ventas línea D	Nivel riesgo alto =5 * 0,25	Nivel de exposición alta=5 * 0,25	Todos los organismos de control han realizado auditorías en los dos últimos años=5 * 0,1	La auditoría ha sido realizada en nivel central y 3 o más regiones =5 * 0,1	No ha realizado seguimiento alguno =5 * 0,15	Más de 4 informes emitidos en los dos últimos años=5 * 0,15	5,0	Alto
Producción	Control de mermas	Nivel riesgo bajo =1 * 0,25	Nivel de exposición medio=3 * 0,25	Los organismos de control han realizado auditorías en un año al menos=3 * 0,1	La auditoría ha sido realizada en nivel central y en dos regiones =3 * 0,1	No ha realizado seguimiento alguno =5 * 0,15	Máximo 4 informes emitidos en los dos últimos años=3 * 0,15	2,8	Medio
	Control de calidad producción	Nivel riesgo alto =5 * 0,25	Nivel de exposición medio=3 * 0,25	Los organismos de control han realizado auditorías en un año al menos=3 * 0,1	La auditoría ha sido realizada en nivel central y en dos regiones =3 * 0,1	No ha realizado seguimiento alguno =5 * 0,15	Máximo 4 informes emitidos en los dos últimos años=3 * 0,15	3,8	Alto
Recursos Humanos	Selección personal	Nivel riesgo bajo =1 * 0,25	Nivel de exposición medio=3 * 0,25	Los organismos de control han realizado auditorías en un año al menos=3 * 0,1	La auditoría ha sido realizada en nivel central y máximo en una región =1 * 0,1	No ha realizado seguimiento alguno =5 * 0,15	Máximo 4 informes emitidos en los dos últimos años=3 * 0,15	2,6	Medio
	Contratación personal	Nivel riesgo alto =5 * 0,25	Nivel de exposición alta=5 * 0,25	Los organismos de control han realizado auditorías en un año al menos=3 * 0,1	La auditoría ha sido realizada en nivel central y 3 o más regiones =5 * 0,1	No ha realizado seguimiento alguno =5 * 0,15	Más de 4 informes emitidos en los dos últimos años=5 * 0,15	4,8	Alto
	Calificación personal	Nivel riesgo alto =5 * 0,25	Nivel de exposición baja=1 * 0,25	Los organismos de control han realizado auditorías en un año al menos=3 * 0,1	La auditoría ha sido realizada en nivel central y 3 o más regiones =5 * 0,1	No ha realizado seguimiento alguno =5 * 0,15	Máximo 4 informes emitidos en los dos últimos años=3 * 0,15	3,5	Medio
Otros	—	Nivel riesgo bajo =1 * 0,25	Nivel de exposición medio=3 * 0,25	Los organismos de control han realizado auditorías en un año al menos=3 * 0,1	La auditoría ha sido realizada en nivel central y máximo en una región =1 * 0,1	No ha realizado seguimiento alguno =5 * 0,15	Máximo 2 informes emitidos en los dos últimos años=1 * 0,15	2,3	Bajo

3.- Resultado del Ranking de Materias de Seguimiento, Año 20xx

Procesos	Materia en Análisis (Subprocesos)	Ranking	Clasificación Criticidad	Seguimiento de Auditoría	Considerado como Trabajo de Seguimiento en el Plan Anual de Auditoría 20xx
Adquisiciones	Compras de insumos A	5,0	Alto	x	Sí
Comercialización	Ventas línea D	5,0	Alto	x	Sí
Adquisiciones	Registro de clientes	4,8	Alto	x	Sí
Recursos Humanos	Contratación personal	4,8	Alto	x	Sí
Finanzas	Presupuesto	4,3	Alto	x	Sí
Comercialización	Promociones productos básicos	4,3	Alto	x	Sí
Producción	Control de calidad producción	3,8	Alto	x	Sí
Recursos Humanos	Calificación personal	3,5	Medio	x	Sí
Producción	Control de mermas	2,8	Medio	x	Sí
Finanzas	Tesorería	2,7	Medio	-	No
Recursos Humanos	Selección personal	2,6	Medio	-	No
Finanzas	Contabilidad	2,3	Bajo	-	No
Comercialización	Política de Marketing	2,3	Bajo	-	No
Otros	Otros	2,3	Bajo	-	No
Adquisiciones	Órdenes de compra	2,0	Bajo	-	No
Comercialización	Ventas línea C	2,0	Bajo	-	No

Como supuesto para este ejemplo, los recursos existentes en la Unidad de Auditoría Interna son suficientes para realizar seguimiento a todos los compromisos correspondientes a los subprocesos (materia) con mayores niveles de criticidad en base al ranking antes presentado (marcados con x). Dichos compromisos serán los que se incluirán en el Anexo con Compromisos Pendientes de Implementar para Trabajos de Seguimiento, incluidos en el Plan Anual de Auditoría del año 20xx.

Los compromisos pendientes deben tener fecha de implementación parcial o total durante el periodo que contempla el Plan Anual de Auditoría.

ANEXO Nº 4

PLANILLA PARA ACOMPAÑAR AL INFORME DE AUDITORÍA: INCLUYE RESULTADOS DEL SEGUIMIENTO

FORMATO PLANILLA PARA ACOMPAÑAR AL INFORME DE AUDITORÍA

Ministerio		Adjunta Programa		Código actividad planificada	
Servicio		Nombre Auditoría			
Subservicio		Materia			
Nº Informe		Alcance			
Fecha de Informe		Objetivo de la Auditoría			
Auditoría Planificada		Opinión Criticidad Macro			
Tipo Objetivo		Nº Hallazgos			

Posteriormente, en el seguimiento de la auditoría, se debe utilizar la misma planilla

Identificación Específica del Tema Auditado	Hallazgos de Auditoría Contenidos en el Informe						Recomendaciones			Compromisos		
Proceso/Subproceso/Etapa/Proyecto/Otro	Descripción del Hallazgo (Condición)	Opinión Criticidad Micro	Criterios	Causas	Efectos	¿Se solicita procedimiento sumarial?	Descripción Recomendación	Plazo Estimado	Responsable	Descripción compromiso	Plazo de implementación	Responsable

FORMATO PLANILLA PARA ACOMPAÑAR AL INFORME DE AUDITORÍA

Esta planilla corresponde a la misma informada anteriormente con el Informe de Auditoría

Estas celdas de la planilla Excel deben ser completadas en el seguimiento de la auditoría

Recomendaciones			Compromisos			Seguimiento de Implementación de Compromiso					
Descripción Recomendación	Plazo Estimado	Responsable	Descripción compromiso	Plazo de implementación	Responsable	Porcentaje de Implementación del Compromiso	Razones de No Cumplimiento	Nuevos Compromisos si corresponde	Responsable	Plazo	Observaciones

**Registro de Propiedad Intelectual.
Inscripción N° A-273621, año 2016.
Santiago de Chile.**

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